

том случае, если вся продукция (услуги) изготовлена своевременно, соответствует стандартам качества и имеет сбыт. В данном случае фокусируется внимание на объеме выпускаемой продукции и одним из критериев результативности предприятия является выполнение плана, например по объему реализованной продукции. В то же время для предприятия важно, ценой каких затрат достигнут тот или иной результат, т.е. экономичность системы. Последнюю можно измерить отношением фактически потребленных ресурсов к плановым (расчетным). Поскольку в условиях рынка идет борьба за потребителя, для производителя важно, насколько удовлетворен покупатель товаром или услугой, выполняет ли товар свои функции, т.е. критерием конкурентоспособности предприятия выступает качество — степень соответствия системы требованиям, спецификациям и ожиданиям.

Также важным критерием является соотношение количества продукции системы и количества затрат на выпуск соответствующей продукции:

$$\Pi = B / Z,$$

где Π — производительность; B — объем выпускаемой продукции; Z — затраты.

К данному критерию относится и фондотдача, и коэффициент обрачиваемости оборотных средств.

Предприятие не будет эффективно функционировать в условиях рынка, если не обеспечит производительное использование имеющихся в его распоряжении ресурсов — трудовых, материальных, финансовых. Одним из факторов производительности являются инновации. Если предприятие не введет новые продукты, услуги и технологические процессы, оно не выдержит длительной конкуренции.

Таким образом, если система соответствует перечисленным выше критериям, будет выполнен и следующий критерий, выражющий цель функционирования производства, — его прибыльность. Невыполнение хотя бы одного из критериев означает неконкурентоспособность системы.

В условиях рынка возрастает значение создания для коллективов предприятий предпосылок, которые обеспечили бы вскрытие их внутренних резервов, что в конечном итоге приведет к увеличению прибыли предприятия.

Итак, планирование производства продукции непосредственно связано с маркетингом как на "входе", т.е. при разработке продукции, так и на "выходе", т.е. при ее производстве, реализации и эксплуатации. В этом смысле слова, можно сказать, что оно начинается и заканчивается маркетингом.

<http://edoc.bseu.by/>

*В. И. Станкевич, В. И. Готовчик, Н. А. Морозова
Бобруйский филиал БГЭУ*

Проектирование организационных структур управления предприятия в условиях перехода к рыночным отношениям

В настоящее время все больше используется представление об организации как организации, которая действует рационально и целенаправленно, всегда имеет цель и постоянно совершенствует методы достижения целей.

В общем виде процесс проектирования системы управления состоит из трех разделов: выявление и определение проблем, стоящих перед организацией; построение модели системы управления; анализ работоспособности системы управления.

При выявлении проблем, стоящих перед организацией, рассматривается окружающая среда, общая область достигнутых и приемлемых решений

и критерии эффективности системы управления. Например, затраты на одного студента.

При построении модели необходимо представить или сымитировать будущую систему управления. Построение такой модели служит для определения связей между действием системы и окружающей средой. Основным средством проектирования системы является диаграмма потоков ресурсов, а также блок — диаграмма, которая детализирует процессы, связывающие отдельных людей, как компонентов системы со всеми другими компонентами.

Имитация функционирования системы управления — это сбор данных для определения сильных и слабых сторон. Эти данные дают возможность сразу на этапе проектирования совершенствовать систему управления. Желательно, чтобы методологией, используемой при проектировании, был системный анализ, который предполагает, что изучаемая система разбивается на подсистемы до тех пор, пока мы не достигнем уровня каждого компонента. Например: сначала выделяются проблемы сбыта, кадров, производства; затем определенное количество функций или этапов принятия решений.

Определение целей организации является само по себе процессом принятия решений. Главным в определении целей организации является поддержание или увеличение благосостояния ее членов. Это должно быть сделано так, чтобы каждый человек понимал, что его усилия направлены прежде всего на повышение его собственного благосостояния. Потому что, если цели организации не имеют конкретной связи с благосостоянием людей, то любой член организации всегда будет подвергать сомнению мотивы своего участия в ней.

Распространенной ошибкой является утверждение, что цели организации определяются только ради части ее членов. Например, целью предпринимательской организации часто считают максимизацию прибыли при получении наибольшего дохода не на вложенный капитал. В этом случае учитываются в основном интересы вкладчиков или благосостояние акционеров, а интересы работников и управляющих как-бы игнорируются. Или говорят об улучшении здравоохранения, а благосостояние медицинского персонала игнорируется.

Поэтому можно утверждать, что целью предпринимательской организации является оптимизация благосостояния руководителей при условии, что держатели акций получают необходимую прибыль на вложенный ими капитал, необходимый в свою очередь для оптимизации благосостояния работников организации. Таким образом, применительно к предпринимательской организации необходимо найти механизмы, при которых определенное количество единиц труда и капитала может производить большее количество продукции, и тогда увеличивающуюся сумму прибыли распределить в интересах тех, кто вкладывает труд.

Трудности в понимании целей организации характерны не только для предпринимательских структур, но и для государственных организаций. Здесь имеются большие недостатки в вопросах благосостояния работающих из-за установленных чиновниками целей. Например, цели больницы определяются исходя из ухода за больными.

Нельзя причислять к целям организации ограничения. Например: конкуренция, защита окружающей среды.

Тем не менее, наряду с количественными целями, для предпринимательских структур надо найти достаточно точное определение качественных целей. Например: качественные цели института.

Ясно, что студент должен приобрести знания, усвоить систему оценок или ценностей, обрести внимание окружающей обстановки и умение ее оценивать. Мы должны определить, какими навыками должен обладать студент: уметь осмысленно читать научную литературу, эффективно запи-

сывать главное, производить расчеты, уметь анализировать. Его система оценок должна включать схему моральных и политических ценностей.

То есть качественные цели института могут быть сведены к следующему: Определение границы знаний и навыков, которые необходимо получить за четыре года посещения института. Ранжирование отобранных качеств по их относительной важности. В какой степени студент должен освоить тот или иной курс, предмет или приобрести навыки.

И опять, если количественные цели определяются для предпринимательских организаций, достаточно точно, то качественные цели определяют разными способами, основные из них: эксперты; переход сотрудников из одной организации в другую; соглашение между членами организации о их вкладе.

И наконец измерение степени достижения цели. В основе такого измерения лежит эффективность. Поэтому необходимо измерять не только вход в системы, а главное, отношение выхода ко входу.

Если бы не было проблемы измерения эффективности, т. е. оптимального использования ресурсов, то не было бы и потребности в управлении. Поскольку люди хотят не только кратковременно повысить свое благосостояние, но и постоянно его поддерживать, возникают проблемы определения ближайших и перспективных целей.

Однако, достижение ближайших и перспективных целей зависит от конкретных средств достижения целей. Например, отдел исследований и разработок может затратить много времени на и средства, пока разработает и вы пустит высокоприбыльный продукт.

Таким образом сохранение благосостояния работников организации зависит от: наличия перспективных целей, и стабильности в их достижении на протяжении ряда лет.

Одним из важных недостатков, которые возникают при определении целей организации, является смещение целей и средств. Например, для предпринимательской организации некоторые экономисты выделяют три цели: прибыль, доля на рынке и эффективное управление.

Можно сказать о фиктивности целей. Например: увеличение благосостояния всего общества. Поэтому в определении целей организации не следует закладывать отношения с обществом. Определение целей должно быть не чем иным, как усилием членов организации сформулировать то, на что организация и ее члены могут направить свои ресурсы.

Благосостояние индивидуумов является функцией эффективного использования ресурсов, а люди стремятся не только к увеличению, но и поддержанию уровня их благосостояния. Поэтому мерой успеха деятельности организации является скорость повышения благосостояния индивидуумов.

После того как цели организации установлены, дальнейшая задача — найти способы достижения этих целей, т. е. должны быть установлены основные механизмы принятия решений. Проектирование процессов принятия решений состоит из: выявления проблем организации; анализа проблем; поиска решения; выбора и реализации решения.

При проектировании организационной системы управления определяется состав структурных подразделений в соответствии с принятыми блоками принятия решений на одной ступени управления. Одновременно определяются взаимосвязи между отделами аппарата управления, устанавливаются задачи, правомочия и ответственность структурных подразделений и сотрудников, занятых в них. При разработке модели, взаимосвязи органов управления исследуются потоки информации и документооборот, устанавливаются степень централизации осуществления отдельных функций управления. В настоящее время наиболее применимыми можно считать методы формирования структур управления на основе структуризации целей и изучения потоков информации при принятии решений.