

Использование данных принципов позволит обеспечить соответствие организационной структуры производственной, что является главным критерием эффективности построения структур управления предприятий.

К частным критериям эффективности будет относиться степень соответствия организационной структуры принципам рациональной внутренней организации.

Данная группа принципов будет включать:

- 1) принцип рациональной централизации функций;
- 2) принцип диапазона управления;
- 3) принцип единоначалия;
- 4) принцип соответствия прав обязанностям;
- 5) принцип специализации;
- 6) принцип экономичности;
- 7) принцип гибкости;
- 8) принцип функциональной и целевой определенности.

Литература:

1. Управление производственным объединением и предприятием. Методика проектирования организационной и функциональной структур аппарата управления. - Горький: НИИ Уавтопром, 1985.

2. Догиль Л.Ф., Семенов Б.Д. Предпринимательство и малый бизнес. - Мн.: Выш, шк., 1997.

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОГРАММЫ СТАБИЛИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНА.

О.А. Высоцкий

*Брестский политехнический институт
Брест, Республика Беларусь*

Особенность реализации программы стабилизации производственно

хозяйственной деятельности предприятий региона (ПС ПХД ПР) заключается в том, что она реализуется в три с половиной года и включает в себя семь этапов. Первый этап 0-старт предполагает создание в регионе информационно-аналитической службы (РИАС), занимающейся корректировкой процессов управления на предприятиях региона.

Второй этап предполагает создание филиалов РИАС в промышленных центрах региона, это "0" этап создания филиалов. Готовятся 9-11 человек специалистов для каждого филиала РИАС (ФРИАС).

Следующие пять этапов - это создание групп внедрения (ГВ), работающих на конкретных предприятиях и реализующих (внедряющих) ПС ПХД ПР. ГВ - это команда единомышленников, решающая общую задачу внедрения ПС ПХД ПР, и состоящая из 7-9 специалистов, то есть менеджеров по антикризисному управлению и санациям (МАУиС) на предприятии.

Задачи, решаемые в процессе реализации ПС ПХД ПР, приводят к созданию высокопрофессиональных ГВ, работающих по стабилизации, или санации, или реструктуризации, или выхода из зоны банкротства предприятий региона на уровне требований международных стандартов управления качеством, то есть создания систем управления качеством. ГВ - это практически команда менеджеров по антикризисному управлению и санациям (МАУиС), подготовка которой - одна из важных задач, решаемых РИАС, точнее ПС ПХД ПР.

Кроме подготовки МАУиС решается задача стабилизации ПХД предприятий региона. И чем больше предприятий работают самостоятельно и устойчиво в регионе, тем скорее и грамотнее происходит настройка предприятий к новым формам управления. Стабилизация ПХД ПР приводит к стабильному социально-психологическому климату на предприятиях, а, как следствие, и в семьях работников данных предприятий, и в населённых пунктах, где они проживают.

В процессе внедрения ПС ПХД ПР решается задача персонафицированно-

го повышения квалификации всех специалистов предприятия. Опыт показывает, что на среднем предприятии в процессе внедрения ПС ПХД ПР повышают квалификацию около 100 специалистов, причём процесс обучения осуществляется через решение конкретных задач данного предприятия, то есть каждый специалист решает свои "личные" задачи.

Огромную роль в совершенствовании ПС ПХД ПР берут на себя РИАС. Эти службы являются накопителями положительного и отрицательного опыта внедрения ПС ПХД ПР, они анализируют, корректируют и совершенствуют весь процесс управления предприятиями региона.

Что же может дать такая ПС ПХД ПР? Расчёты показывают, что при наличии РИАС и двух филиалов в регионе создаётся 48 ГВ, то есть команд, способных, работая на предприятии, решить проблемы его стабилизации, а при необходимости временно или на длительный период заменить существующее высшее звено управления предприятием. Специалисты, входящие в ГВ, в РИАС и его филиалы создают группу МАУиС в количестве до 438 человек, а это практически хороший, высокопрофессиональный резерв кадров, способный решать задачи ПС ПХД ПР. Наличие такого резерва кадров, заставляет действующих на предприятиях специалистов более ответственно выполнять свои функциональные обязанности. МАУиС могут также привлекаться к проверкам эффективности управления, осуществляемого на предприятиях высшим звеном управления. Владея методиками диагностики и мониторинга процессов управления, методиками измерения уровней управляемости предприятием, они могут достаточно аргументировано определять комплекс мер, необходимых для стабилизации предприятия.

В процессе внедрения региональной ПС ПХД ПР может быть охвачено за 3,5 года 105 предприятий, специалисты которых пройдут повышение квалификации. Общая численность специалистов, повысивших квалификацию, как показали расчёты, составит около 1600 человек.

Стоимость процесса обучения, осуществляемого в рамках ПС ПХД ПР, будет равна 159 000 у.е., что составит примерно 100 у.е. на одного специалиста за 6 месяцев обучения или примерно 17 у.е. в месяц. Это самая дешёвая система повышения квалификации. Особенность её в том, что она решается в процессе хозяйственных работ с предприятием на передачу и внедрение процесса стабилизации его производственно-хозяйственной деятельности.

Большая и сложная научно-методическая работа может быть решена специалистами региона с привлечением профессионалов республики. В рамках региона стоимость этой работы составит около 185 000 у.е., что создаёт возможность широкого распространения новейших достижений в технологиях управления ПС ПХД ПР, позволит профессионально вырасти научно-практическому направлению современных технологий управления ПС ПХД ПР. Если распределить эту сумму на 42 месяца реализации программы, то 4 400 у.е. в месяц, эта сумма, которая позволит обеспечить методическими пособиями (разработкой их и написанием, а также размножением) процесс внедрения ПС ПХД ПР.

Важное место в функционировании РИАС, РМЦ и информационно-аналитических служб предприятий (ИАСП), занимает разработка программно-обеспечения. Примерная стоимость этих работ равна 250 000 у.е. и осуществляется на протяжении всего цикла ПС ПХД ПР, то есть 42 месяца. Сложность в том, что потребуются создание и настройка ИАСП на каждом из 105 предприятий, а возможно и более широкий охват предприятий региона ИАСП.

Техническое обеспечение работы РИАС и его филиалов потребует около 80 000 у.е. на приобретение персональных компьютеров, средств связи и ризографа. Данные единовременные затраты составляют около 12 % от стоимости всей программы.

Хочется подчеркнуть, что финансовое обеспечение процессов обучения специалистов РИАС, ГВ, и методического обеспечения могли бы взять на себя центры занятости, что составит из общей стоимости программы 51 % всех за-

трат.

Создание РИАС потребует выделить около 120 м² помещений и филиалы можно разместить на площадях до 200м², то есть по 100м² на каждый филиал.

Рассматриваемый проект ПС ПХД ПР является одним из наиболее эффективных по интенсивности реализации и рациональности вложения финансовых средств региона. Кроме рассмотренных экономических показателей, регион получает дополнительные рабочие места (до 438 рабочих мест) для специалистов с высшим образованием. Создание одного рабочего места обойдётся в 1 530 у.е.

Проект ПС ПХД ПР позволяет:

1. Создать 48 групп внедрения.
2. Подготовить 438 менеджеров по антикризисному управлению и санациям. Провести переподготовку 1 615 специалистов региона.
4. Включить в процесс стабилизации 105 предприятий региона.
5. Создать 438 дополнительных рабочих мест для специалистов с высшим образованием.
6. Улучшить социально-экономический климат региона.
7. Создать РИАС, РМЦ и филиалы.

В то же время эта программа потребует финансовых вложений в объёме 674 000 у.е.

ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РБ.

А.М. Омелянюк

*Брестский политехнический институт
Брест, Республика Беларусь*

В настоящее время, при переходе к новым формам управления персоналом и организации труда встал вопрос о необходимости оценки эффективности существующей на предприятии системы мотивации труда и поиска мер по фор