

Таким образом, представленные мероприятия окажут положительное влияние на показатели рентабельности предприятия. Все показатели рентабельности продаж УП «Брестская СПМК-14» находятся на высоком уровне, что говорит об успешном контроле своих расходов и эффективной реализации товаров и услуг существенно выше себестоимости.

Подводя итоги, можно сказать, что:

- рентабельность есть сравнительный показатель, исчисленный как отношение прибыли к ресурсу, эффективность которого необходимо вычислить;
- расчет рентабельности позволяет оценить эффективность бизнеса, сопоставить компании из одной отрасли, выбрать преимущественно выгодный способ вложения средств;
- основные пути повышения рентабельности — увеличение доходов и сокращение расходов бизнеса, вдобавок выбор более выгодных проектов и товаров в ассортименте компании [4].

### Литература

1. Рентабельность в строительстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/spravochnik-181-4/70.htm>. – Дата доступа: 24.10.2022.
2. УП «Брестская СПМК-14» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.selstr.by/dochernie-predpriyatiya/item/297-up-brestskaya-spmk14.html>. – Дата доступа: 24.10.2022.
3. Личная документация УП «Брестская СПМК-14».
4. Расчет рентабельности бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://planfact.io/blog/posts/raschet-rentabelnosti-biznesa>. – Дата доступа: 26.10.2022.

УДК 334.02

**Явтухович Т. И.**, студент  
научный руководитель – **Будурян Т. А.**, старший преподаватель  
УО «Брестский государственный технический университет»,  
г. Брест, Республика Беларусь

## ЭДХОКРАТИЯ КАК ПЕРСПЕКТИВНАЯ ФОРМА СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В современной экономике роль инноваций значительно возросла. Без применения инноваций практически невозможно создать конкурентоспособную продукцию, имеющую высокую степень наукоёмкости и новизны. Таким образом, в рыночной экономике инновации представляют собой эффективное средство конкурентной борьбы, так как ведут к созданию новых потребностей, к снижению себестоимости продукции, к притоку инвестиций, к повышению имиджа (рейтинга) производителя новых продуктов, к открытию и захвату новых рынков, в том числе и внешних.

Использование новейших технологий позволяет самым радикальным образом экономить природные ресурсы, сырье, материалы, топливо на всех стадиях – от добычи и комплексной переработки до использования в производстве. Затраты ресурсов сокращаются чуть не на 80 % [1].

Фундаментом новой управленческой модели в наших отечественных организациях должны стать инновации. Инновации формируют новые требования и к уровню управленческих решений, и к личности управленцев. Именно современные, креативные руководители могут сформировать новую управленческую модель в белорусских организациях, создать работоспособные эффективные коллективы, имеющие возможность принять вызовы времени. Новая управленческая модель должна опираться на знания. Теперь высококвалифицированный работник станет центром организационной структуры, которая постепенно будет приближаться к эдхо-

кратической. Кроме этого, в современных организациях должны иметь большое значение прозрачность принятия управленческих решений и рабочий социально-психологический климат. В целом целевая функция управленческой модели будет заключаться в создании организации, способной к конкуренции не только на отечественных, но и на международных рынках. Характерной особенностью новой управленческой модели должна также стать ориентация на инновационную продукцию. Отечественным предприятиям нужно наладить выпуск конкурентоспособных продуктов инновационной направленности [2].

В этих условиях и возникает необходимость в новой управленческой модели и новой формы организации. И сразу же появляется необходимость в качественной подготовке отечественных менеджеров высокого класса в вузах страны.

Новая модель управления – это возможность начать развивать отечественное сырье, которые можно спасти только с помощью внедрения креативных управленческих идей, основанных на использовании инноваций. Именно внедрение эдхократического типа управления позволяет максимально быстро перестроить традиционную организацию в кризисный момент.

Слово «эдхократия» (англ. *ad hoc*cracy) происходит от латинского «ad hoc» и переводится как «для того, чтобы», или «по случаю», а также как «предназначенный только для данной цели». В литературе по управлению этот термин появился в конце 1960-х – начале 1970-х годов в контексте понятия организационной структуры. Генри Минцберг пишет так: «Эдхократия – высокоорганичная организационная система с незначительной формализацией поведения» [3].

Эдхократические организации зародились в 40-х годах прошлого века в американской компании «HewlettPackard». В течение долгого времени, даже в период спада, эта компания не увольняла работников. Компания сохраняет относительно небольшие размеры своих отделений (в пределах 1500 человек), что помогает ей внедрить менее формальные отношения и атмосферу групповой работы.

Эдхократическая организация – это: 1) организация, использующая высокую степень свободы в действиях работников, их компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы; 2) это «организация будущего», характеризующаяся ориентацией на сложные и нестандартные работы, быстроменяющиеся и трудноопределимые структуры, а также построением власти на основе компетенций и знаний, а не позиции в иерархии [4].

Из данных определений видно, что в эдхократической организации главным элементом является компетентность. Смысл создания таких организаций кроется в решении проблем, требующих высокого уровня компетентности, умения проанализировать и правильно оценить сложившуюся ситуацию, найти нестандартные решения.

Каждый сотрудник такой организации непосредственно отвечает за свои действия. При этом награждается тот, кто добивается успеха в решении задач, стоящих перед организацией.

Формальности не типичны для эдхократической организации и сводятся в ней до минимума. Структура организации, как правило, четко не определена. Отсутствует жесткая привязка человека к какой-то одной работе.

Ключевыми элементами эдхократической организации являются:

- работа в сфере сложных и высоких технологий, требующая творческого подхода, эффективного взаимодействия (командная работа) и инновационности;
- все сотрудники – высококвалифицированные специалисты, способные выполнять сложные производственные операции;
- вознаграждение зависит от знаний, вклада работников, их компетенции и степени участия в работе коллектива.

Девизом эдхократической организации должна стать проектно-командная работа. Менеджер такой организации должен создать работоспособные команды с нулевой конфликтностью на основе имеющихся неформальных связей и личностных характеристик сотрудников [5].

Эдхократия — это не только принципы построения организации, но и особый управленческий стиль руководства, при котором работникам предоставлены широкие полномочия. В этих

условиях, чтобы эффективно управлять, необходим высокий профессиональный уровень руководителя, осуществляющего управление организацией. В эдхократической организации руководитель обязательно должен быть экспертом. Профессионалы в творческих областях деятельности очень требовательны и могут признавать лишь самого компетентного из своих рядов. Управлять силой приказа как в традиционных организациях в данных организациях неприемлемо [6].

Структура эдхократической организации обычно ассоциируется со схемой концентрической формы (рисунок 1).



**Рисунок 1 – Схема эдхократической организации**

В эдхократической организации есть точка отсчета, от которой структура как бы расходится кругами по радиальным направлениям. Круг для такой организации – это символом того, что все усилия ее работников ведут к успеху компании.

Эдхократические организации, на первый взгляд, могут вызывать ощущение неупорядоченности и хаоса. На самом деле в эдхократической организации в каждый конкретный момент времени функции, полномочия и власть распределены между участниками команды и закреплены. Это временное разделение, до тех пор, пока не будет решена текущая задача и не появится новая. Такая структура более сложна в управлении, особенно если руководитель имеет большой опыт работы в традиционных структурах. Очень важна компетентность руководителя как специалиста.

Принципиальные различия между традиционной и эдхократической организациями представлены в таблице 1.

**Таблица 1 – Сравнение традиционной и эдхократической модели организации**

<b>Критерий сравнения</b>	<b>Эдхократическая организация</b>	<b>Традиционная организация</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Структура	Нигде не закреплена, может часто меняться в зависимости от стоящих задач	Закреплена в нормативных документах организации
Руководство и власть	Основаны на знаниях и компетентности, способности справляться с новыми задачами	Основаны на позиции в иерархии
Цели	Определяются исходя из требований изменяющихся внешних факторов	Определяются, чаще всего, исходя из достигнутого уровня
Квалификация сотрудников	Большинство сотрудников имеют высокий образовательный уровень и являются экспертами в определенных областях знаний	Сотрудники имеют различный уровень квалификации

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Правила	Направлены на развитие организации, стимулируют повышение компетентности и инициативы сотрудников	Направлены на поддержание установленного порядка и дисциплины
Отношения «начальник – подчиненный»	Строятся на совместном обсуждении и принятии решений, руководитель и подчиненный взаимодействуют как коллеги	Строятся на безусловном выполнении приказов начальника
Корпоративная культура	Творческая неформальная атмосфера, уважение каждого члена команды, постоянное стремление к развитию	Зависит от целей и ценностей руководителей организации
Бизнес-процессы	Бизнес-процессы постоянно меняются, технологии совершенствуются, каждый новый проект отличается от предыдущего, сложно жестко регламентировать деятельность	Деятельность можно регламентировать, так как бизнес-процессы повторяются
Стимулирование сотрудников	Приоритет отдается поощрительным стимулирующим воздействиям, особое внимание уделяется нематериальному стимулированию	Используется весь спектр стимулирующих воздействий (поощряющих и наказующих) в зависимости от целей компании и уровня ее развития

Тем не менее важно отметить, что эдхократические структуры эффективны не во всех случаях. Попытки внедрить такой принцип работы в традиционных организациях, с устойчивым производственным процессом, не подверженным частым изменениям, на рынках с устоявшимися потребительскими предпочтениями (например, пищевая и легкая промышленность, бытовые услуги, транспорт и т. д.) может привести к дезорганизации и потере управляемости. Не стоит забывать, что чем ниже культурный, профессиональный и образовательный уровень большинства персонала, тем более жесткие формы и структуры управления эффективны и дают желаемый результат [5].

Наиболее подходит эдхократический тип организаций для научно-исследовательских центров, инновационных и консалтинговых фирм. Именно организации этих отраслей вынуждены очень часто меняться, постоянно адаптируясь к изменениям среды.

Таким образом, в условиях стремительного проникновения инноваций во все сферы деятельности использование интеллектуального капитала и связанная с этим профессиональная компетенция кадров обеспечивают выживание и экономический успех компаний. В эдхократических организациях создаются все условия для креативной и творческой исследовательской работы, для формирования прозрачных управленческих решений, нацеленных на эффективное развитие компании. Развитие организаций с эдхократической моделью менеджмента может дать серьезный инновационный и антикризисный импульс развитию отечественных градообразующих предприятий, а значит, и всей страны [6].

### Литература

1. Бухалова, Н. А. Инновация как средство экономического развития: обзор научных теорий / Н. А. Бухалова // Вестник НГИЭИ. – 2011. – № 1 (2) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsiya-kak-sredstvoekonomicheskogo-razvitiya-obzor-nauchnyh-teoriy>. – Дата доступа: 14.10.2022.
2. Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. А. Алексеев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 259 с.
3. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: пер. с англ. / Г. Минцберг. – СПб. : Питер, 2002. – С. 433.
4. Магомедов, А. М. Экономика организаций торговли : учебник для вузов / А. М. Магомедов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 266 с.
5. Мильнер, Б. З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2000. С. 218.
6. Бикметов, Р. Ш. Менеджмент в эдхократических организациях / Р. Ш. Бикметов // Роль науки в развитии сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. – Уфа, 2015. – С. 115–116.