

высокая степень интеграции необходима всегда.

Т.Н. Беляцкая, БГЭУ (Минск)

ИСТОЧНИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Каждая организация не только использует, но и производит знания. Необходим строгий учет информации, накопление базы данных каждой организацией. Это требует полного открытия информации внутри организации, обеспечения доступа к информационным ресурсам со стороны каждого работника. Изменения происходят в реальном масштабе времени.

За последние годы наиболее существенные изменения были вызваны событиями вне отрасли. Исследователи организаций обратили внимание на то, что средняя продолжительность жизни организации – 40 лет. Однако целый ряд фирм остаются процветающими даже после 200-летней деятельности. Анализ этих тенденций привел к тому, что большая часть предприятий умирает из-за неспособности обучаться. Выявлено, что долгожители имеют общие характеристики:

- чуткое отношение ко внешней среде и потенциальным изменениям в ней, что определяет их способности к обучению;
- высокая степень сплоченности и идентичность культуры;
- толерантность к новым и противоположным идеям;
- консервативное финансирование как сдерживающий фактор рискованных инвестиций.

Основной идеей организационного обучения является работа в группах или командах.

Наибольшую популярность получили исследования факторов, позволяющих небольшому количеству предприятий стать долгожителями. Подобные исследования показывают, что основное их способность меняться в соответствии с изменениями в окружающей среде. Организации, которые живут 100 и более лет практически полностью поменяли свой прежний первоначальный облик. Общим для всех периодов развития таких организаций является капитал и марка.

Матричная организация – результат децентрализации и принятия программ TQM. Сетевая организация – гибкое иногда временное взаимодействие между производителем, поставщиками, покупателями и потребителями.

Виртуальная организация – сообщество функциональных партнеров, управляющих проектированием и производством продукции и услуг с наиболее полным использованием современных знаний, информационных технологий и развернутой системы контрактов с независимыми рабочими группами и структурами. Виртуальная организация – временная сетевая структура независимых организаций, связанных информационной технологией, которые объединяются для эффективного использования стремительно меняющихся условий.

Способность организации понять мир, в котором она действует и реагировать адекватно и творчески зависит от ее способности обучаться. Предприятие выступает как обучающаяся организация, которая не ограничивается формальными процедурами, а способна эффективно использовать новые процессы и методы.

К факторам внешней среды предприятия (микросреды), которые непосредственно влияют на состояние предприятия, относят действия, предпринимаемые поставщиками, клиентами, конкурентами, союзниками. Все названные субъекты непосредственно связаны с определенным предприятием и частично находятся в сфере его контроля и некоторой степени влияния. Такое взаимообуславливающее развитие внутри отрасли связано с наличием договорных отношений между субъектами хозяйствования и рамками регулирования.

Современная неопределенность бизнес - среды во многом связана с событиями, которые предсказать субъект хозяйствования, действующий в рамках отраслевого окружения практически не в состоянии.

Предприятия вынуждены принимать во внимание необходимость активной адаптации к изменению рыночной среды. Это требует новых технологий, новых специалистов, а также управления организационными знаниями, т.е. теми знаниями, которые есть в организации.

Современная лидирующая или растущая организация непременно характеризуется такими характеристиками как инновационная, интеллектуальная, компетентная, имеющая систему управления знаниями, адаптивная, быстро меняющаяся, постоянно развивающаяся и т.д. Все названные эпитеты свойственны живому организму, имеющему цель и потенциал развития. Многие, в том числе и белорусские предприятия, инвестируют все больше средств в информацию или знания. Полученная извне, накопленная и адаптированная информация превращается в фактор роста предприятия, становится его конкурентным преимуществом. Существует множество способов получения знаний организацией. Это может быть систематическое повышение квалификации сотрудников, участие в узкоспециализированных профессиональных семинарах несколькими сотрудниками предприятия, работа с консалтинговой фирмой, бенчмаркинг процесса, проведение научных и научно-практических исследований, приглашение на предприятие специалиста в узкой области для проведения специальных тренингов, проведение внутренних обучающих семинаров на принципах взаимообучения.

Существует определенное различие и взаимосвязь между данными, информацией, знанием и компетентностью. Благодаря мышлению осуществляется переход от данных к информации, от информации к знаниям, от знаний становятся компетентнее.

Одним из наиболее важных способов получения знаний является учеба. Но это относительно производство новых знаний. Оно относительно тех субъектов, которые получают эти знания. В качестве таких субъектов могут выступать не только отдельные личности, группы, но и вся организация. В

связи с этим может быть разработана целая концепция самообучающейся организации.

Вознаграждение за повышение производительности труда, повышение квалификации, вознаграждение за инновации, а также гибкость, активность и приспособленность сотрудников – занимают доминирующие позиции среди факторов достижения рыночной активности среди отечественных руководителей и специалистов. Именно справедливое вознаграждение и приобретение дополнительных знаний способствуют управленцам предприятий РБ достичь весомого конкурентного положения на рынке.

Возрастающее значение профессионального обучения для предприятия и значительное расширение потребностей в нем привели к тому, что ведущие компании взяли на себя ответственность обновления квалификации своих сотрудников. Организация профессионального развития стала одной из основных функций управления человеческими ресурсами, а его бюджет – наибольшей (после заработной платы) статьёй расходов многих предприятий.

Наибольшую популярность приобрели такие процедуры и программы повышения квалификации как:

- реализация мероприятий по интенсификации коммуникационных способностей и управленческих отношений;
- менеджмент качества;
- непосредственная оценка результатов работы и тренинги.

Обучение, знания и компетентность являются неотъемлемыми атрибутами интеллектуальной организации и источниками ее развития.

Следующим не менее важным фактором является ошибка и отношение к ней. Традиционно ошибка рассматривается и воспринимается как нечто отрицательное, что подлежит наказанию и то, что должно стремиться к минимуму или к нулю.

Новое отношение к ошибке как к источнику или следствию инноваций, внедрение сетевого менеджмента, управления знаниями, групповое развитие, работа в командах и другие тенденции современного менеджмента разрушают организационный порядок, стирают формальные грани между подразделениями, то есть вносят намеренно хаос во внутреннюю среду.

Интеллектуальная организация – это мыслящая организация. Мыслительные механизмы свойственны, как известно, живым организмам. Следовательно, если метафора «интеллектуальная» в отношении современного бизнеса является уже довольно устоявшейся (опубликованы монографии, защищены диссертации), то и для описания бизнес - поведения в условиях неопределенности или планирования 50/50 можно использовать аналогии поведения биологических систем, прежде всего человека.

Следование современным тенденциям организационного развития ведет к разрушению формальных организационных связей, усилению горизонтальных взаимоотношений в коллективе.

Внедрение принципов стандартов ИСО ведет к необходимости создания групп и команд, членами которых являются сотрудники не одного подразделения. Команды бывают временными или постоянно действующими.

Такое внедрение в современную организационную структуру, с одной стороны, увеличивает инновационность или хотя бы адаптивность, а с другой стороны - вносит неопределенность. Неопределенность является прямой предпосылкой хаоса.

Объективные тенденции развития успешных и устойчивых на большом промежутке времени предприятий можно назвать развитие «от порядка к хаосу». В порядке человек чувствует себя гораздо спокойнее, так как порядок предполагает некоторую стабильность. Каждому на рабочем месте понятно, что и как он должен сделать сегодня, завтра и послезавтра. Фактически он работает ровно по той же схеме, как работал и 15 (а то и больше) лет назад.

Разрушение строгой соподчиненности выполняемых видов деятельности внутри одного субъекта хозяйствования является объективной закономерностью и связано с разрушением порядка. Тезис о том, что мировой бизнес развивается от порядка к хаосу приводит к заключению о том на определенных этапах развития хаотичные отношения становятся более эффективными. Основными критериями эффективности является максимальные конечный результат (удовлетворение потребности) за определенный интервал времени.

Роль руководителя сводится к координации. В конечном итоге - к разрушению привычной для белорусских предприятий структуры. Разрушение связей, иерархии и субординации в организации вносит неопределенность во взаимоотношения между участниками (персоналом, машинами и т.д.) организации. Фактически нарушается порядок внутри организации.

Т.А. Бородина, Е.А. Криштопович, БГЭУ (Минск)

АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЛИНЕЙНЫХ ОПТИМИЗАЦИОННЫХ МОДЕЛЕЙ

Линейные модели получили широкое практическое применение и достаточно обеспечены программными средствами EXCEL и MATHCAD.

Как правило, на практике, задачи, которые решает экономист, имеют много решений. При этом сам выбор исходных данных, которые влияют на конечный результат и их достоверность не всегда достаточно обоснованы. Более того, в отличие от задач естествознания, когда можно проверить решение экспериментально, в экономике практически невозможно использовать экспериментальный метод. Тем не менее, проведение глубокого анализа и выявление существенных факторов позволяет на основе экономико-математического моделирования в отдельных случаях из множества возможных решений выбрать наилучшее.

При решении конкретной задачи можно выделить четыре основных этапа экономико-математического моделирования.

Этап 1. Постановка целей и задач исследования, проведение количественного описания объекта в виде модели. Это данные и накладываемые на них ограничения, имеющие конкретные числовые значения и выражения.