

нение этой задачи связано с определенными организационными мероприятиями, такими как составление бюджетов и выделением центров ответственности по учету затрат.

В результате проведенных исследований были разработаны принципы бюджетного планирования на железнодорожном транспорте и выделены центры ответственности по учету затрат, позволяющие повысить эффективность контроля за себестоимостью на всех участках транспортного производства.

Бюджет представляет собой количественное выражение плана предприятия и отражается в прогнозе основных финансовых показателей его деятельности. Как правило, бюджеты составляются в целом с разбивкой по отдельным подразделениям, что дает возможность ответственным за принятие решений проверять бюджеты различных звеньев на предмет их соответствия общей стратегии развития. В рамках системы бюджетного контроля сопоставляются реальные уровни затрат и результатов с плановыми. Для конкретных показателей бюджета устанавливают обоснованные верхний и нижний пределы, что дает дополнительные аналитические возможности.

Выделение центров ответственности по учету затрат на предприятиях железнодорожного транспорта даст возможность накапливать и анализировать информацию не только в целом по предприятию, но и по отдельным его сегментам. Центр ответственности представляет собой подразделение внутри предприятия, возглавляемое конкретным лицом, которое принимает управленческие решения и несет за них ответственность. Цель учета через центры ответственности — обобщение данных о затратах и доходах каждого структурного подразделения с тем, чтобы отклонения от бюджетных показателей можно было отнести на конкретное лицо.

Использование анализа поведения затрат в практической деятельности служб железной дороги, а также бюджетного планирования и выделение центров ответственности позволит:

- более точно и полно оценить финансовую ситуацию на тот или иной период времени;
- определить хозяйства, расходы которых занимают наибольший удельный вес в общей структуре затрат, и выявить элементы, по которым произошли изменения, и причины этих изменений;
- обозначить объекты управления, что в нашем случае является резервом снижения себестоимости, снизить затраты железной дороги и увеличить прибыль, получаемую дорогой;
- осуществлять оперативный учет затрат предприятия в интересующий момент времени;
- оптимизировать эффективность сбора и обработки информации о расходах;
- минимизировать потери времени, связанные со сбором данных для проведения анализа;
- снизить себестоимость в результате учета ее составляющих непосредственно на местах возникновения, а следовательно, повысить финансовую устойчивость железной дороги в целом;
- обеспечить финансовую и экономическую устойчивость и безопасность Белорусской железной дороги.

УДК 65.290

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОКРАЩЕНИЯ ЧИСЛЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕОРИИ ГРУПП

В. П. БУГАЕВ

Белорусский государственный университет транспорта

Из опыта развитых стран мира количество работников управления составляет примерно 2–3 % от общего количества работающих. Нам в наследство от Советского Союза осталась система управления, в которой численность управленцев составляет около 7 %. Это простое сравнение объясняет причину почти ежегодного появления указаний и распоряжений по сокращению численности работников управления. Однако издание этих документов практически не меняет положение дел.

Значительное превышение численности аппарата управления по сравнению с международными достижениями объясняется дублированием функций. За счет такого дублирования значительно повышается надежность (покорность) работы системы управления. Это необходимо было для беспрекословного выполнения любого указания сверху, в том числе противоречащего интересам производства, но необходимого исходя из политических соображений. При такой структуре сама система

управления выжимала и выжимает из своих рядов строптивых, пусть и высококвалифицированных специалистов.

А ведь директорский корпус — это золотой фонд любой нации. И как следствие, руководителем становится преданный, но недостаточно компетентный человек, за которого работают заместители, тоже преданные своему начальнику, и т.д. В результате страдает эффективность производства. Но ведь за это не увольняют с работы, а только постоянно призывают к ее повышению.

Предстоящее вступление России и Беларуси во Всемирную Торговую Организацию откроет доступ не только нашим товарам на рынки других стран, но и рынок нашей страны для товаров и услуг развитых стран мира. Международная конкуренция заставит не делать вид, а самым серьезным образом заниматься повышением эффективности производства даже в ущерб красивым лозунгам и личным амбициям. Назрела настоятельная необходимость реформирования всей системы управления и совершенствования ее структуры. Нужно развивать горизонтальные структуры. Это необходимо делать начиная с самого низшего уровня — с уровня организации производственных звеньев и бригад.

На основании применения теории групп для эффективного управления производственной группой на одного руководителя должно приходиться 5–7 подчиненных. В этом случае руководитель держит в памяти особенности выполнения производственного задания каждого из исполнителей, сам участвуя в выполнении этой работы. Имея более высокую квалификацию, руководитель сам мог бы выполнить всю эту работу. У него просто не хватает на это времени. Подчиненные являются как бы продолжением его рук. Но выполнение работы не отдается на «откуп» исполнителю (заместителю). Руководитель в курсе всех нюансов выполнения производственного задания каждым исполнителем. В результате такого управления работа выполняется на уровне знаний и умений руководителя, т.е. на более высоком квалификационном уровне. Для такого управления необходимы руководители, которые в совершенстве владели бы знаниями и умениями подчиненных. В этом принципиальное отличие современного управления от простого командования. В этих условиях предъявляются высокие требования к уровню квалификации работников управления каждого уровня. Хватит командовать, необходимо переходить к эффективному управлению.

Особая и очень важная роль здесь принадлежит самому нижнему уровню управления — неосвобожденному бригадиру. Этот уровень управления в соответствии с терминологией, применяемой в управлении персоналом, носит наименование «звеньевой» или «старший рабочий». Это самый тяжелый и ответственный уровень управления, которому приходится иметь дело с наиболее низкоквалифицированным и тяжело управляемым персоналом.

Нам в наследство от коммунистической системы управления досталось воспитанное на основе лозунга о революционной движущей силе рабочего класса поколение рабочих, которое, имея низкий уровень знаний, претендовало на главенствующую роль в обществе. Партийное управление подыгрывало этим настроениям и обманывало народ. В результате такого управления Советский Союз в 1986 году занимал 56 место в мире по уровню жизни. Сегодня дела обстоят еще хуже: Россия занимает 71 место, а Беларусь — 68 место.

За последние 50 лет существенно изменилось влияние знаний на развитие общества. Если в начале нашего века наиболее богатыми были страны, имевшие значительные запасы природных ресурсов, то сегодня наиболее богатыми странами являются те, которые сумели наиболее полно раскрыть интеллектуальные способности своих граждан. Ярким примером этого является Япония, которая занимает первое место в мире по уровню грамотности населения.

К сожалению, сегодня Россия основной доход получает от экспорта сырьевых и энергетических ресурсов. Беларусь в этом отношении выгодно отличается от России. Выступая на II Всебелорусском съезде представителей, лауреат Нобелевской премии М.А. Алферов отметил существенное отличие экономики Беларуси от России. Беларусь без внешних займов, не располагая существенными запасами природных ресурсов, получает основной доход за счет высокого качества продукции и внедрения наукоемких технологий. В решении этих вопросов большая роль принадлежит и разработчикам такой продукции, и ответственному отношению рабочих к своему труду на каждом рабочем месте.

Не унижая достоинства рабочих, но и не возвышая их до небес, звеньевой должен обеспечить высокое качество труда на каждом рабочем месте. Он должен быть и педагогом-психологом, и высококвалифицированным исполнителем. Он работает на переднем крае обеспечения качества продукции.

Сегодня, когда во всех развитых странах мира государство прилагает большие усилия, чтобы втянуть население в получение более высокого образования, в среде рабочих остаются далеко не лучшие представители общества. В этом принципиальное отличие современного общества от общества, которое описывал К. Маркс. Поэтому большое внимание должно уделяться подготовке и повышению квалификации звеньевых. Во всех армиях мира стало аксиомой, что «опытные сержанты – костяк армии». Опытные звеньевые, выросшие из рабочих, прекрасно знающие свою работу, заслуженно должны стать элитой рабочего класса и опорой руководства предприятий в деле реализации современных инженерных разработок на каждом рабочем месте.

Никакие инспекторы ОТК не в состоянии проконтролировать качество труда на каждом рабочем месте. Только принципиальное изменение роли звеньевых может решить проблему существенного повышения качества продукции за счет повышения ответственности за свой труд каждого исполнителя на своем рабочем месте.

В соответствии с выводами теории групп звено должно включать примерно 5 – 7 человек, соответственно бригада, возглавляемая освобожденным бригадиром, – 5 – 7 звеньев, производственный участок, возглавляемый мастером, – 5 – 7 бригад. Таким образом, мастер, имеющий высшее специальное образование, должен руководить 5 – 7 бригадами. На производственном участке должно работать не менее 125 человек.

Сегодня норма управляемости на мастера определена в размере 35 – 50 рабочих. Таким образом, наведение элементарного порядка в построении структуры управления производственным участком позволит сократить административно-управленческий аппарат примерно в 3 раза.

Аналогично, начиная рассмотрение любой структуры управления сверху, директор (начальник) должен иметь 5 – 7 заместителей. Заместитель директора (начальника) в своем подчинении должен иметь 5 – 7 начальников отделов и т.д. Такой подход позволяет не на проценты, а в несколько раз сократить численность административно-управленческого персонала.

Однако в предлагаемой структуре существенно повышаются требования к образованию, уровню специальных знаний и умений работников управления. Необходим пересмотр оплаты труда руководителей, ее повышение. Именно этот путь поможет существенно повысить качество труда на каждом рабочем месте, а в конечном счете – повысить эффективность производства и экономическую безопасность нашей страны.

УДК 65.050.9(2)

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ТРАНСПОРТА НА ОСНОВЕ ИХ БОЛЬШЕЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ

Е. В. БУГАЕВА

Белорусский государственный университет транспорта

Реструктуризация промышленного предприятия поможет повысить эффективность работы предприятия примерно на 20 – 30 %, т.е. на предприятии имеется достаточный потенциал для преодоления негативных тенденций и самостоятельного перехода из кризисного состояния в конкурентоспособное. Этот путь дальнейшего развития предприятия является наиболее актуальным в условиях снижения экономической эффективности работы предприятия.

Для промышленных предприятий, которые нельзя отнести к проблемным, реструктуризация является одним из элементов долгосрочной стратегии его развития, направленной на достижение ключевой задачи – создание конкурентоспособного современного предприятия, не уступающего европейским заводам и предприятиям (и в менеджменте, и в технологии). Реструктуризация также позволяет решить ряд тактических задач: повышение устойчивости предприятия, оптимизация системы управления предприятием, повышение его эффективности.

Разукрупнение предприятия может принести значительную пользу, когда проводится на основании принципов экономической целесообразности. Например, один из типовых сценариев реструктуризации – объединение основного производственного ядра, обособление подразделений, поддерживающих основное производство, выделение в отдельные юридические лица несвойственных