

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

производств и направлений деятельности. Немаловажно, что в результате децентрализации будут обеспечены:

- концентрация финансовых и материальных ресурсов, внимания и усилий руководства на основных направлениях деятельности предприятий;
- снижение себестоимости основной продукции предприятия за счет сокращения затрат на содержание вспомогательных и неосновных подразделений, приобретения продукции (услуг) у дочерних подразделений в экономически оправданных для предприятия объемах и по конкурентным ценам;
- привлечение высвободившихся резервов на развитие основного производства;
- Каждое из предприятий имеет незадействованные внутренние резервы. При реализации проекта реструктуризации наибольший эффект дают элементарные шаги:
- анализ и санация затрат, установление полного контроля за ними;
- введение учета тепло- и электроэнергии, внедрение быстро окупаемых тепло- и энергосберегающих технологий;
- сокращение объемов непроизводительного потребления, «жизнь по средствам»;
- оптимизация системы снабжения – введение рейтинга сырья и материалов, что позволяет отсекать те 20 – 30 позиций, которые формируют 70 – 80 % затрат, таким образом, будет сокращена значительная разбегка в ценах при приобретении;
- сокращение дебиторской задолженности, постоянный контроль над ней, переход на расчеты с предоплате, определение лимитов кредитования для каждого из основных покупателей;
- сокращение потерь от деятельности вспомогательных и неосновных подразделений;
- сокращение потерь от ошибок персонала и штрафных санкций;
- определение приоритетов при реализации инвестиционных проектов – концентрация ресурсов только на наиболее значимых для предприятия и эффективных проектах;
- учет сезонного спроса на продукцию предприятия.

На самом деле «подушка под реструктуризацию» – это не столько сокращение затрат, сколько установление полного контроля за ними и финансами предприятия в целом. Внедрение регулярного финансового планирования и учета затрат позволит достичь максимального эффекта на этом этапе.

Далее следуют уже более сложные мероприятия: создание службы маркетинга, свертывание убыточных производств и направлений деятельности, создание новых – перспективных, прибыльных, постановка регулярного управленческого учета на предприятии, обеспечение раздельного учета продуктов и т.д.

Таким образом, проведение реструктуризации во многом решает проблему обеспечения экономической безопасности промышленных предприятий Белорусской железной дороги.

УДК 65.050.9(2)

## ПРИМЕНЕНИЕ БЕНЧМАРКИНГА ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ КОНТИНГЕНТА РАБОТНИКОВ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОТДЕЛОВ И СЛУЖБ

Е. В. БУТАЕВА

*Белорусский государственный университет транспорта*

Бенчмаркинг является практическим инструментом для поддержания низких издержек и низкой цены. Это новое понятие для отечественной теории и практики менеджмента. Бенчмаркинг – это непрерывный процесс измерения продукции или услуг и сопоставления их с продукцией и услугами предприятий, лидирующих на рынке. Благодаря бенчмаркингу предприятие может определить реальную конкурентоспособность своей продукции или услуг и соответственно разработать направление повышения их конкурентоспособности. Бенчмаркинг – это эффективный путь сокращения издержек производства за счет оптимизации соотношения цена / функция.

Бенчмаркинг используется для сравнения работы отделов и цехов на предприятии (внутренний бенчмаркинг); сравнения предприятия с конкурентами (конкурентный бенчмаркинг); сравнение функций и процессов вне зависимости от отрасли или сферы применения (функциональный бенчмаркинг).