

МЕХАНИЗМ МИКРОЭКОНОМИЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

(Окончание. Начало в № 2, 1998)

Структурные изменения. Политика приватизации и национализации

Постоянное обновление структуры экономики на микроуровне является основой экономического роста и прогресса в целом. Один из дефектов саморазвития и саморегулирования рынка как раз и проявляется в том, что *ограничения конкурентоспособности не стимулируют инвестиционную деятельность*, "замораживая" устаревшую структуру экономики. Неспособность рынка решить эти проблемы вызывает необходимость *государственного вмешательства*, основными инструментами которого являются разгосударствление, приватизация и национализация.

Как показала современная практика развития экономики, структурные перемены начинаются с *изменения структуры собственников*. Этот процесс имеет как сущностную, так и функциональную сторону. Первый аспект связан с фиксацией, закреплением негосударственных форм присвоения. Регулирование этого процесса носит краткосрочный характер и связан обычно с переходным периодом от преимущественно централизованной (экстенсивной) к рыночной (интенсивной) экономической системе. Такие изменения в структуре называются *разгосударствлением* и происходят в форме безвозмездной передачи, аренды, выкупа, создания ассоциаций, кооперативов, акционерных обществ, СП и др.

Разгосударствление представляет собой процесс превращения части государственной собственности в собственность иных субъектов хозяйствования.

Функциональный аспект связан главным образом с изменениями в таких формах реализации собственности, как владение, пользование, распоряжение. Эти процессы характерны для уже сложившейся экономической системы и являются постоянными, что требует долгосрочного меха-

низма государственного регулирования. Таким механизмом структурной и инвестиционной политики на микроуровне и является *сочетание приватизации и национализации*. Специфика этого механизма предопределена особенностями функционирования хозяйствующих субъектов и структурой рынков, что отражается и в общепринятых определениях соответствующих инструментов.

Приватизация представляет собой процесс продажи (иногда передачи) части государственной собственности частным лицам или фирмам.

Национализация определяется как покупка (иногда конфискация) государственной собственности частных лиц или фирм.

Приватизация и национализация функционируют в рамках обычного *рыночного механизма спроса и предложения*. Нерациональная структура экономики отражается в несоответствии спроса и предложения. В нормально функционирующей рыночной системе товарный рынок обычно насыщен разнообразными материальными и нематериальными благами. Когда какие-то блага не находят спроса на рынке, это означает, что их производители должны или снизить цену на них, или сменить номенклатуру производимых благ, так как старое производство в любом случае будет невыгодно. Другое дело, если у фирм достаточно собственных накопленных средств или есть возможность получить и реализовать кредиты. Если же они их не имеют (и это наблюдается постоянно в развитых рыночных системах), предприятия разоряются, становятся банкротами и распродают порой за бесценок. В таком случае и начинает действовать *механизм национализации и приватизации*, который выполняет целый ряд функций: бюджетную, регулирующую, стимулирующую, инвестиционную, антимонопольную и структурную.

Государство всегда заинтересовано в сохранении отдельных субъектов хозяйствования в различных отраслях и сферах экономики. Оно также реализует и общественный интерес в новых благах, в повышении их качества, в новых технологиях и отраслях. Государство *покупает интересные его предприятия и фирмы* с целью их реконструкции, санирования или перепрофилирования. Поскольку эти субъекты хозяйствования находятся в тяжелом финансовом положении, они распродают по низким ценам. Национализированные предприятия государство переснащает или на их базе создает новые с учетом общенациональных целей, задач и программ. Затем *распродает эти предприятия*, но уже по более высоким ценам. Разница в ценах в результате национализации и приватизации приносит существенный доход в бюджет. Например, в Великобритании в период правления М. Тетчер (1979—1989) в результате гибкой политики национализации и приватизации британская казна ежегодно получала 4—5 млрд ф.ст. Субъекты хозяйствования заинтересованы приобретать эту часть государственной собственности не только потому, что это обновленные современные фирмы, но и потому, что эти предприятия вписываются в будущую стратегию развития экономики, ее структуру, способствуют поддержанию условий конкурентоспособности на отдельных рынках, поддерживаются государством путем субсидий (в технологически новых производствах и отраслях), гарантиями сбыта части продукции (государственные закупки, субсидирование экспорта), налоговых и кредитных льгот.

В результате использования указанного инструмента государство, стимулируя инвестиционную деятельность, и само является субъектом этого процесса, направленного на постоянное обновление структуры экономики. Кроме того, государство активно регулирует степень концентрации отдельных рынков, процессы монополизации и централизации, поддерживая конкурентную среду на микроуровне.

Внешние эффекты. Политика охраны окружающей среды

Некоторые виды экономической активности обуславливают прямые издержки или выгоды для потребителей и фирм, не являющихся непосредственными участниками этих видов деятельности. Так, например, новые небольшие экономические автомобили все равно загрязняют воздух. Когда в жилом массиве открывается новый супермаркет, жильцы расположенных по соседству домов обнаруживают, что они живут на более оживленных улицах. *Внешние факторы создают экономические основы для регулирования уровня загрязнения, ограничений на использование земли, контроля за теле- и радиовещанием (особенно рекламой) и т. п.*

Внешний эффект имеет место всегда, когда действие какого-то домашнего хозяйства или фирмы непосредственно влияет на издержки или выгоды каких-либо других домашних хозяйств или фирм и когда эти побочные эффекты не находят полного отражения в рыночных ценах.

Загрязнение окружающей среды — это наиболее очевидное и важнейшее проявление внешнего эффекта, воздействующего на множество людей. Внешние эффекты возникают на месте отсутствующих рынков. Субъекты хозяйствования выступают в качестве потребителей (сбрасываемых в реку отходов) или производителей (приятного внешнего вида свежеокрашенных домов) продуктов, обладающих ценностью, но не имеющих цены. Даже если все существующие рынки являются совершенно конкурентными, распределение ресурсов в экономике в целом не будет эффективным, если некоторые рынки отсутствуют. В этом случае предельные издержки производства благ не будут совпадать с их предельной ценностью. *Будет произведено слишком много благ, приводящих к неблагоприятным или негативным внешним эффектам, а благ, приводящих к положительным внешним эффектам, будет произведено в недостаточном объеме.* В данном случае речь об отсутствующих внешних рынках идет потому, что загрязнение окружающей среды и другие важные внешние эффекты являются во многих аспектах *общественными благами* (или общественными "бедами"), наличие которых предполагает активное вмешательство государства.

В большинстве стран регулирование охватывает внешние эффекты, связанные с использованием земли и загрязнением окружающей среды. Так как речь идет об отсутствующих конкурентных рынках, а именно они распределяют ресурсы эффективно, то государство в данном случае и должно попытаться сымитировать работу конкурентного рынка. *Государство может установить налог на загрязнение окружающей среды* в расчете на единицу сбрасываемых в реку загрязняющих сточных вод. В этом случае каждая фирма увеличивает свои прибыли при уменьшении объема неочищенных сточных вод на единицу меньше соответствующей экономии на налоге. После того как каждая фирма выберет свой уровень снижения объема спроса, позволяющий ей максимизировать собственные прибыли, предельные издержки по дальнейшему сокращению объема спроса будут равны для всех фирм.

Так как предельные издержки по снижению объема загрязнения равны для всех фирм, то из этого следует, что совокупный объем его снижения будет автоматически достигаться при самых низких совокупных издержках — совсем как автоматическая минимизация издержек производства продукции совершенно конкурентным рынком. В данном случае все фирмы имеют стимулы к разработке и использованию новых способов для большего сокращения объема загрязнения с тем, чтобы уменьшить свои налоговые платежи. *Субъекты хозяйствования, кото-*

рые не могут снизить объем загрязняющих отходов на единицу продукции, будут платить относительно высокие налоги. В результате их затраты будут расти, вызывая рост цен, который приведет к уменьшению потребления "грязеёмких" видов продукции, т. е. таких, у которых в себестоимости относительно высока доля затрат, связанных с загрязнением.

До недавнего времени охрана окружающей среды опиралась на *два типа нормативов*. Технические нормативы указывали фирме, что именно она должна делать для того, чтобы оставаться в рамках закона. Например, все новые электростанции, работающие на угле, должны применять газоочистительные установки для сокращения выбросов диоксида серы, вызывающих кислотные дожди. Кроме того, нормативы на единицу произведенной продукции или выполненных работ просто ограничивали допустимый уровень загрязняющих выбросов, оставляя фирмам, вовлеченным в производство данной продукции, возможность самим решать вопрос о том, как достичь этих нормативов с наименьшими издержками.

Однако экономисты критически отнеслись к использованию технических нормативов. Во-первых, они могут стать препятствием для фирм в применении более дешевых способов сокращения загрязнений. Во-вторых, когда деятельность фирмы удовлетворяет требованиям обоих типов нормативов, у нее отсутствуют стимулы к дальнейшему снижению объема загрязнений, как было бы в условиях налоговой системы. В-третьих, нормативы ориентированы на их применение большими группами фирм даже несмотря на то, что дифференциация предельных издержек, включаемых в расчет, может быть огромной. В-четвертых, применение нормативов часто сопряжено с нежелательными побочными эффектами. Нормативы удельных выбросов выхлопных газов автомобилями относятся только к новым автомобилям и вызывают их удорожание. Соответственно ослабевают стимулы замены старых машин, имеющих более высокие показатели загрязнения. Однако переход от нормативов к налогам на загрязнение затруднен определением точных значений предельных издержек и предельных выгод от уменьшения загрязнения, что не позволяет оптимально решить вопрос о ставке налога.

В настоящее время все шире используется *третий подход, позволяющий избежать некоторых проблем, связанных с налогом и нормативами на загрязнение*. Государство* определяет, какой объем загрязнения является допустимым для любого конкретного региона, и затем выдает фирмам разрешения (так называемые "грязные лицензии"), каждое из которых содержит точные данные о допустимых объемах выбросов загрязняющих веществ. Отличие от нормативного подхода состоит в том, что *государство разрешает фирмам покупать и продавать эти разрешения*. Субъекты хозяйствования, способные сократить объемы загрязняющих выбросов, могли бы "делать деньги" на продаже разрешений, в которых они не нуждаются. А фирмам, решившим, что им дорого обойдется сокращение выбросов, пришлось бы покупать больше разрешений, чем им было выдано первоначально.

Этот подход, разрешающий куплю-продажу разрешений, также способствует минимизации издержек, но гарантирует при этом достижение желаемого уровня качества воздуха. Фирмы получают возможность строить новые предприятия в зонах с повышенной степенью загрязнения воз-

* В структуре правительств различных стран существуют специальные ведомства, контролирующие уровень загрязнения. Например, в США этим занимается Управление по охране окружающей среды (EPA), созданное в 1970 г. и наделенное значительными полномочиями и средствами (расходы EPA составляют ежегодно около 2 % ВВП)

духа в том случае, если они могут технически и экономически доказать, что общее загрязнение данной территории уменьшится. Они могут сделать это, оплачивая другим фирмам их затраты на сокращение объема загрязняющих выбросов.

В целом за последние 20 лет в странах с развитой рыночной экономикой решение экологических проблем заметно переместилось с макро- на микроуровень. Экономическая политика этих государств строится таким образом, чтобы заниматься не устранением последствий различных экологических катастроф (эти функции макроэкономического регулирования, к сожалению, еще остаются), а стимулировать применение всеми субъектами хозяйствования экологически чистых и надежных технологий, не допускающих загрязнения окружающей среды.

Маркетинг в системе управления фирмой*

В условиях рыночной экономики субъекты хозяйствования относительно самостоятельны в решении основных экономических вопросов, начиная от выбора ассортимента выпускаемой продукции и заканчивая доведением ее до конечного потребителя. В связи с этим возникает настоятельная необходимость в маркетинге — комплексной системе организации производства и сбыта продукции, ориентированной на конкретный рынок.

Маркетинг относится к одному из видов предпринимательской деятельности, связанной с реализацией продукции и услуг. Эта деятельность направлена как на приспособление производства к потребностям людей, так и на повышение конкурентоспособности товаров с целью получения максимальной прибыли.

Как вид предпринимательской деятельности маркетинг включает:

- 1) комплексное изучение рынка и выявление потребностей потребителей;
- 2) планирование ассортимента продукции;
- 3) разработку и изготовление товара в соответствии с требованиями покупателей к качеству, упаковке, обслуживанию и другим характеристикам товара;
- 4) установление цен на товары, возмещающие издержки производства и обеспечивающие прибыль, с одной стороны, и доступные для потребителя с точки зрения его платежеспособности — с другой;
- 5) доведение товаров до потребителя в приемлемое для него место и время, а также обеспечение соответствующего послепродажного обслуживания.

К наибольшему эффекту перечисленные маркетинговые действия приводят тогда, когда они осуществляются комплексно и им подчинена вся производственно-сбытовая деятельность фирмы.

От концепции маркетинга следует отличать концепцию сбыта, которая предполагает интенсификацию коммерческих усилий, направленную на реализацию уже созданной продукции с заранее заданными свойствами. Согласно же концепции маркетинга производству товаров предшествует изучение потребностей, платежеспособного спроса покупателей, разработка товаров рыночной новизны, прогноз продаж и т. д.

* Разделы "Маркетинг в системе управления фирмой" и "Менеджмент в системе регулирования деятельности предприятия" подготовлены Н. В. Нестеровой
 Наталия Викторовна НЕСТЕРОВА, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории БГЭУ

Маркетинговая деятельность зависит от степени зрелости рыночных отношений и проходит в своем развитии ряд этапов.

На первом этапе в условиях дефицитного рынка маркетинговая деятельность практически отсутствует. Она проявляется главным образом *в организации сбыта, торговли, рекламы*. Первоочередной задачей производителей является насыщение рынка необходимым количеством товаров. В США такой рынок существовал до середины 50-х гг. XX в. *Для второго этапа* развития маркетинга характерно относительное *равновесное состояние рынка*. У потребителей появляется возможность выбора, а у производителей — необходимость изучения потребностей и поведения потребителей на рынке. Маркетинг становится составной частью управленческой деятельности предпринимательских структур, направленной на производство и продвижение продукции. Этот этап развития маркетинговой деятельности длился до конца 50-х гг., т.е. до достижения насыщения рынка товарами и услугами. В теории и практике возникла необходимость делать *акцент на конкретного потребителя*. Вся деятельность субъекта хозяйствования здесь направляется на постоянный учет рыночной конъюнктуры, на оценку и учет возможных изменений нужд и потребностей конкретных потенциальных покупателей.

На этом этапе *рынок продавца превращается в рынок потребителя*. Рынок продавца является дефицитным рынком, в силу чего производители имеют преимущества перед покупателями и диктуют им свои условия продаж (цены, объем, качество). Рынок покупателя по уровню насыщенности является избыточным рынком, поэтому условия продаж диктуют потребители. Жесткая конкуренция заставляет производителей начинать хозяйственную деятельность с изучения потребностей и заканчивать доведением товаров (услуг) до потребителей. *Маркетинг становится важнейшей концепцией управления фирмой*. Он используется для повышения эффективности их управленческой системы. Фирмы получают возможность составления более реальных программ производства и реализации продукции, удовлетворения потребностей покупателей и максимизации прибыли.

Маркетинговая деятельность фирмы основывается на теории *жизненного цикла товара*. Суть этой теории состоит в том, что товар, какими бы потребительскими свойствами он ни обладал, рано или поздно вытесняется с рынка другим, более совершенным товаром, т. е. имеет свой *жизненный цикл*.

Модель жизненного цикла товара применяется для анализа последовательных стадий в развитии деловой активности производства конкретного товара. Она представляется в виде *кривой продаж, рассматриваемой во временном отрезке*, охватывающем период от запуска изделия в производство до его "ухода" с рынка. В жизненном цикле товара обычно выделяются четыре этапа (рис. 1).

1. Исходным этапом является *новаторство и внедрение*. Поэтому вначале объем выпуска и продаж невелик, так как товар широко не известен, а высокая первоначальная цена делает его доступным только для ограниченного числа потребителей. Фирма несет либо убытки, либо прибыль невелика из-за небольших объемов продаж и больших первоначальных расходов на организацию производства этого товара. Маркетинговая деятельность на данном этапе должна быть направлена на обеспечение качества товара, его рекламы, послепродажного сервиса.

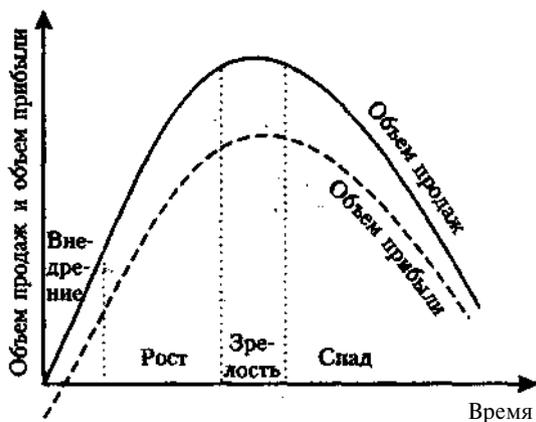


Рис. 1. Этапы жизненного цикла товара

2. На этапе *роста*, если товар своими потребительскими свойствами удовлетворяет потребителя, спрос на него повышается. Темпы роста прибыли опережают темпы увеличения объема продаж. Высокие прибыли могут привлечь в отрасль конкурентов. В связи с этим цены должны либо оставаться на прежнем уровне, либо слегка снижаться по мере роста предложения товаров. Этап роста является самым благоприятным этапом в жизненном цикле и фирма стремится как можно дольше продлить его. Это достигается путем повышения качества товара, придания ему новых дополнительных свойств, использования новых каналов реализации, увеличения разнообразия сервиса, своевременного снижения цены для привлечения новых потребителей.

3. На *стадии зрелости* рынок постепенно насыщается товарами; происходит замедление темпов роста сбыта. Это объясняется тем, что у производителей скапливаются запасы произведенной продукции, что усиливает внутриотраслевую конкуренцию.

Потребители предъявляют спрос на аналогичные товары улучшенного качества или с новыми потребительскими свойствами. Чтобы реализовать товары, приходится снижать цены. Поэтому вскоре наступает момент, когда необходимо увеличивать инвестиции на НИОКР. Это отрицательно сказывается на прибыли, чего не выдерживают некоторые фирмы и уходят с рынка.

4. На *стадии спада* новая продукция начинает вытеснять старую, в результате чего продажа последней сокращается. Падение объема продаж и прибыли (т. е. умирание товара) идет до тех пор, пока продукцию не снимут с производства. На рынке остаются те фирмы, которые в состоянии снизить цену ниже рыночной, обеспечив тем самым сбыт продукции. Чаще всего фирмы уходят из отрасли, вкладывая капитал в более выгодные дела.

Таким образом, основным направлением маркетинговой деятельности предприятия является *управление спросом* и воздействие на него.

Поскольку спрос не является величиной постоянной и изменяется под влиянием ценовых и неценовых факторов, важная задача маркетинговой службы предприятия — *определение вида спроса на конкретный товар*. Это позволяет сделать выбор, определить действия, направленные на его корректировку в целях продления жизненного цикла товаров.

Рассмотрим некоторые виды спроса. *Отрицательный спрос* наблюдается тогда, когда основная часть потребителей негативно относится к товару. Маркетинговые действия фирмы должны быть направлены на вы-

яснение причин неприятия товара и на попытку изменить отрицательное отношение к нему. Это может быть достигнуто путем совершенствования изделия или же снижения на него цены.

Если спрос на товар отсутствует, его необходимо формировать путем разъяснения потребительских свойств товара, рекламы.

При недостатке товаров возникает *скрытый спрос* (на безвредные сигареты, более экономичные автомобили и т. д.). Задачей маркетинга в таких случаях является определение и активизация спроса.

Падающий спрос возникает либо по мере старения товара, либо по мере насыщения им рынка. Так как предприниматель постоянно сталкивается с такой ситуацией, то необходимо определять причины снижения спроса, выявлять возможности его активизации путем обновления и усовершенствования, стимулирования сбыта, поиска новых рынков.

Нерегулярный (колеблющийся) спрос складывается под влиянием сезонных изменений, что приводит к колебаниям сбыта, а также к неравномерной загрузке производственных мощностей и транспорта. Действия маркетологов должны быть направлены на сглаживание и устранение колебаний спроса во времени, на установление синхронности в действиях производителей и потребителей. Это может быть достигнуто путем стимулирования поставщиков и потребителей, установления гибкой системы цен, более широкой пропаганды товара.

Спрос, характеризующийся высокой устойчивостью, есть *полноценный спрос* и его необходимо поддерживать на сложившемся уровне.

Чрезмерный спрос образуется в случае, если потребности покупателей значительно превышают производственные возможности. Это касается спроса на товары, производство которых ограничено естественными природными ресурсами (редкие природные ископаемые). Выгодность этой ситуации для производителей заключается в уникальной возможности расширения производства.

Наконец, *нерациональный спрос* характеризуется спросом на товары, приносящие физический и моральный вред здоровью населения (алкогольные напитки, огнестрельное оружие, наркотические средства). Данный вид спроса влечет за собой высокие прибыли, что привлекает предпринимателей в эти сферы деятельности. Поэтому на противодействие этому спросу направлены усилия государства, которые выражаются в разъяснительной работе, организации устрашающей рекламы, издания административных и уголовных законов и контроле за их выполнением.

Из сущности маркетинга вытекают основные принципы, определяющие правила отношения к потребителю. Их можно сформулировать следующим образом:

- 1) ориентация на потребности людей;
- 2) производство того, что будет продано, а не продажа того, что произведено;
- 3) формирование спроса потребителя;
- 4) ориентация на конкретного потребителя;
- 5) оперативная перестройка на производство пользующейся спросом продукции, проявление гибкости в условиях конкуренции.

Эти принципы маркетинга используют многие ведущие западные фирмы, в частности ИБМ, "Проктер энд гэмбл", "Жилетт", "Макдонльдс" и др., что дает хорошие результаты. Кстати, в США в маркетинговую деятельность вовлечена 1/3 населения. Расходы фирм на маркетинг составляют до половины цены конечной продукции.

Менеджмент в системе регулирования деятельности предприятия

На рубеже XIX—XX вв. рост масштабов производства, новые технологии усложнили процесс управления, который осуществляли предприниматели-собственники. Это привело к выделению *управления в особую сферу деятельности*, к возникновению концепции "менеджеральной революции", когда функция управления переходит от собственников к управленцам. В поисках эффективных методов управления производством и трудом возникает наука об управлении — менеджмент.

Английское слово "*менеджмент*" означает *рациональное управление, связанное с организацией производства*, руководством предприятием, его финансовой деятельностью, ориентированной на максимизацию прибыли. Управление называют четвертым фактором производства наряду с традиционными капиталом, трудом и землей.

Возникновение менеджмента связано с именем американского инженера Ф. Тейлора. Предложенные им рационализация труда и производства произвели переворот в организации и управлении, значительно повысили эффективность производства. Ф. Тейлор подходил к управлению как к "искусству знать точно, что предстоит сделать и как это сделать самым лучшим и дешевым способом". В связи с этим практической функцией менеджмента является улучшение и изыскание новых форм организации производства и сбыта продукции.

Менеджмент как рациональный способ управления делами предприятия, корпоративным бизнесом предусматривает:

- руководство четкими практическими установками с учетом конкретного состояния дел в фирме при определенной ситуации;
- внимательное отношение к новациям, их изучение и применение;
- эффективное использование материальных и трудовых ресурсов;
- достижение максимальных результатов при минимизации капитальных затрат.

Менеджмент требует предвидения обстоятельств рынка, его изменений, а от личности руководителя — владеть искусством управления деятельностью фирмы.

В практике менеджмента необходимо учитывать как стратегические, так и тактические цели. Цели должны быть реальными исходя из возможностей фирмы и реализуемыми с точки зрения качеств работников предприятия.

Стратегическая цель — это задача, поставленная на длительную перспективу. Для ее осуществления необходимы достаточные ресурсы и время. При этом должны быть проработаны различные варианты, тщательно обоснованы возможные альтернативы. К стратегическим целям относят выбор продукции, которую необходимо производить, а также выбор ее потребителей. В соответствии с этим строится организация фирмы, распределяются полномочия и ответственность между руководителями, устанавливаются направления информации и отчетности.

Тактические цели выступают как средство достижения стратегических целей. Они заключаются в текущем планировании, формировании цен, рекламе, исследовательских работах.

Стратегические и тактические цели должны умело увязываться в практической работе. В этом плане менеджер подобен дирижеру оркестра. Он постоянно держит в сфере внимания и свою главную цель и средство ее достижения, которые могут меняться под влиянием изменения спроса населения и научно-технического прогресса. Поэтому систе-

ма управления должна быть гибкой, располагать информацией как о внутреннем состоянии фирмы, так и о ее конкурентах. В случае необходимости она должна уметь быстро перестраиваться на выпуск продукции, пользующейся спросом у потребителей и приносящей фирме прибыль.

Принципы, которым следует менеджер в процессе управления, можно рассматривать с различных точек зрения: а) управления производством; б) взаимоотношений в коллективе; в) формирования личности руководителя коллектива (менеджера).

Управление производством связано прежде всего с отчетливо поставленными перед коллективом целями на основе здравого смысла, производственной дисциплиной, диспетчеризацией, взвешенными нормами и четкими расписаниями, нормализацией условий, компетентной консультацией и т. д.

Взаимоотношения в коллективе предусматривают справедливое отношение к персоналу, дисциплину труда каждого работника, вознаграждение за производительность.

При формировании личности руководителя важны прежде всего его знания, деловые качества, здравый рассудок, восприимчивость к инновациям и другие личные качества, влияющие на слаженную работу коллектива. Развитие этих качеств имеет огромное значение для успешной работы предприятия.

В менеджменте выделяют пять функций: планирование, организация, распорядительская деятельность, координация (согласование), контроль.

Функция планирования связана с определением целей фирмы, путей и средств достижения. Эта функция самая важная из всех управленческих функций. Процесс планирования охватывает все уровни управления, создает предпосылки для достижения целей фирмы.

Система планирования включает долго-, средне- и краткосрочные планы. После утверждения планов и представления их в цифрах составляют бюджет — финансовый план, который включает: 1) смету доходов и расходов; 2) смету затрат времени, материалов; 3) смету капитальных расходов; 4) кассовый бюджет; 5) балансовую смету. В корпорациях стран Запада, начиная с 70-х гг., большинство крупных фирм имеют специальные подразделения долгосрочного (стратегического) планирования, которые решают целый ряд трудностей, связанных с несогласованностью, "разрывами" в работе между подразделениями корпораций.

Функция организации связана с созданием такой структуры предприятия, которая позволяет добиться высокой эффективности производства. Она направлена на взаимоувязку множества относительно обоснованных элементов системы — целей и задач, видов работ, подразделений для создания единой организационной системы, чувствительной к изменению внешней среды.

Используются различные виды организационных структур. *Линейная структура* связана с производством и реализацией продукции и применяется небольшими фирмами с однородной и несложной технологией. *Линейно-штабная структура* создается путем образования специальных служб (штабов) с целью оказания помощи руководителю в принятии решений. *Дивизиональная структура* строится не по функциональному признаку, а по видам продукта, по рынкам или группам потребителей. Предусматривается создание отделений производства, сбыта, планирования, т.е. центров, занимающихся отдельными вопросами. *Матричная структура* используется фирмами, продукция кото-

рых имеет относительно короткий жизненный цикл, а также фирмами, ведущими значительные исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Распорядительная функция направлена на приведение в действие персонала предприятия. Ее выполняют органы управления фирмы, корпорации. Эти органы могут быть одноступенчатыми, когда управление ведется непосредственно менеджером, администрацией данного предприятия. В случаях, когда фирма представляет собой комплекс предприятий, ее организационно-распорядительная структура управления имеет вид двух-, трех- и четырехступенчатой структуры управления ("пирамиды"). В таком объединении (корпорации) между высшей и низшими администрациями устанавливается взаимодействие путем формирования администрации производственных групп.

Функция координации (согласования) действий многочисленных исполнителей плана для достижения целей фирмы призвана обеспечить слаженную работу производственного коллектива. Сюда относится также маневрирование материальными и финансовыми ресурсами. Эту функцию выполняет руководитель, опирающийся на специалистов.

Важно обеспечить четкое взаимодействие между различными элементами системы, направляя всю работу на выполнение плановых заданий, графиков, нормативов расходования ресурсов, норм выработки. Оперативная информация с помощью ЭВМ концентрируется в руках руководителя.

Функция контроля в управлении нацелена на соизмерение действительных результатов работы фирмы с установленными нормативами и стандартами, чтобы вовремя выявить отклонения, ошибки и оперативно исправить положение. Для этого необходим анализ, оценка состояния объекта. Контроль подразделяется на предварительный (до начала работ), "проектный", направленный на проверку готовности элементов системы; текущий (оперативный), необходимый для своевременного обнаружения отклонений от планов и инструкций.

Особое место в менеджменте занимает проблема *управления трудом*. По своему характеру труд всегда является общественным, так как люди работают сообща. Поэтому труд отдельных работников и подразделений должен быть соответствующим образом организован.

В условиях машинного производства организуется технократическое управление трудом, которое базируется на разделении труда, специализации работников, разделении исполнительского и организаторского труда, использовании экономических форм принуждения к труду и наличии резервной армии труда.

На предприятиях широко осуществляются меры, направленные на рациональное использование труда, анализ приемов и методов работы, учет затрат труда и его оплаты. С этой целью используются системы, стимулирующие высокую интенсивность и производительность труда, разработанные Ф. Тейлором, Г. Гантом, Ф. Гилбрейтом, Р. Вульфом и др.

Принятие управленческих решений базируется на показателях хозяйственной работы фирм. При этом используются оценочные показатели, показатели издержек производства и относительные.

К *оценочным показателям* относятся оборот (товарооборот или объем продаж), валовая прибыль, условно чистая прибыль, прибыль после уплаты процентов по займам и кредитам, прибыль после уплаты налогов, ликвидность после осуществления новых капиталовложений, ликвидность после уплаты дивидендов.

На основе анализа этих показателей вырабатываются рекомендации, которые могут обеспечить фирме более высокую прибыль.

Показатели издержек производства — это затраты на оплату труда, амортизация, материально-техническое снабжение и др.

К *относительным показателям* относят индекс отдачи (получения прибыли) на вложенный капитал, показатели эффективности производства (доля валовой и условно чистой прибыли в обороте предприятия), показатели производительности труда, капитала, энергии; доля авансированного капитала или условно чистой продукции в обороте фирмы и др.

Обобщающим показателем эффективности производства, критерием конкурентоспособности фирмы в долгосрочном периоде является индекс совокупной факторной производительности:

$$\text{СФП} = \text{УЧП}/\text{ЧЗП} + \text{А} + \text{М},$$

где УЧП — объем условно чистой продукции; ЗП — фонд заработной платы рабочих и служащих; А — сумма амортизационных отчислений текущего года в неизменных ценах года, когда было приобретено оборудование; М — стоимость сырья, материалов и услуг, купленных на стороне.

Следует отметить, что менеджмент не дает рекомендаций, которые при различных условиях приносили бы равные положительные результаты. Американские профессора Т. Питере и Р. Уотермен предупреждают о недопустимости слепого копирования чужих методов: "Это стало особенно ясно в 80-х годах, когда американские менеджеры, преследуемые очевидными проблемами экономического застоя, бросились перенимать японские методы управления, забывая о колоссальных культурных различиях, полного представления о которых не дают даже просторы Тихого океана".

В Республике Беларусь предпринимательская деятельность, производство и управление сталкиваются с рядом трудностей: большим дефицитом материальных ресурсов, физическим и моральным старением производственных фондов, несовершенством законодательной базы. Все это необходимо учитывать в практике менеджмента.

ЛИТЕРАТУРА

- Введение в рыночную экономику / А.Я. Лившиц, И.Н. Никулина и др. М., 1994.
 Курс экономической теории / Под общ. ред. М.Н. Чепурина, Е.А. Киселевой. Киров, 1995.
 Политическая экономия / Под ред. А.В. Сидоровича, Ф.М. Вольнова. М., 1994.