

ются друг от друга. И все же есть у них нечто общее. В первом приближении это то, что они “делают нужные вещи правильно”.

Лидеры новой формации делают акценты не на контроле поведения, а на развитии инициативы сотрудников, поддержке их идей. Они оставляют себе роль проводников изменений и разъяснителей действий, которые сами определяют, заявляя при этом, что служат другим.

С.В. Гринкевич
БГЭУ (Минск)

И.Н. Беляцкий
БГУ (Минск)

КЛАССИФИКАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

Реорганизация. Речь идет о *перераспределении* областей ответственности, сфер полномочий, материальных и финансовых средств с целью обеспечения эффективности производства и реализации продукции. Реорганизация на современном предприятии может носить непрерывный характер. Например, в связи с совершенствованием технологического процесса.

Реструктуризация. Имеет в виду *взаимодействие* между различными видами ресурсов, чтобы сами они были более удачно связаны с действиями персонала, а предприятие — со своими клиентами. Например, правило “80/20” (80 % успеха обеспечиваются 20 % действий), т.е. надо найти те 20 % продукции, которые обеспечивают фирме 80 % успеха на рынке.

Реинжиниринг. Речь идет о преобразованиях, которые связаны с *перепроектированием*, научной организацией труда, применением методов точных наук к экономическим и управленческим процессам. Этот механизм изменений включает анализ текущей деятельности, наблюдение за действиями исполнителей трудовых и технологических процессов (хронометраж, фотография рабочего дня, методы моментных наблюдений). Далее идет поиск уменьшения затрат рабочего времени, материалов, комплектующих изделий, энергии. Приоритетом здесь является оптимизация самой эффективности. Другой подход связан с *переоценкой ситуации* с использованием свежей информации, чтобы ответить на вопросы: Как изменить существующую ситуацию? Есть ли лучший способ у конкурентов?

Еще один подход — это *переосмысление* существующей ситуации.

Диверсификация. Это *перепрофилирование* предприятия. Диверсификация — радикальный и рискованный механизм изменений. Действует успешно, когда есть на предприятии климат группового лидерства.

Конверсия. Это — преобразования по новой версии развития фирмы. Чаще данный механизм изменений используется по отношению к предприятиям оборонного назначения, когда они переходят на выпуск продукции народнохозяйственного профиля. Конверсия сопровождается нарушением целостности всего предприятия как хозяйственной системы. Это наиболее радикальный, а потому непопулярный, механизм изменений, который используется в условиях эпохальных преобразований экономики или как один из механизмов антикризисного управления.

Конверсия связана преимущественно с внешним воздействием и сменой лидеров на предприятии. Конверсия осуществлена в Беларуси на Минском приборостроительном заводе, в концерне “Белмашприбор”, на предприятии “Планар” и заводе “Калибр”. Практика конверсии такова, что ее результаты весьма значительно зависят от квалификации персонала и его готовности к переменам.

Кризис. Речь идет о неуправляемом процессе изменений на его начальном этапе, а также тех решительных переменам, которые наступают вслед за началом кризиса. Признаки кризиса — резкий спад производства, утрата доли на рынке, огромные убытки — могут быть свойственны каждому предприятию.

Кризис как механизм изменений действует спонтанно, но нельзя сказать, что он возникает неожиданно. Критическая масса предпосылок нарастает постепенно. Этим процессом можно управлять. Выход предприятия из кризиса — это отдельная тема, в основе которой лежат методы и функции антикризисного управления.

Перечисленные механизмы изменений взаимообусловлены. Каждый из них включает отдельные части других. Такие механизмы подвержены влиянию преимущественно внешних обстоятельств, а сами направлены на изменение внутренних факторов деятельности предприятия.

В.В. Зазерская
БГТУ (Брест)

ДЕМОНОПОЛИЗАЦИЯ ОТРАСЛИ ЖКХ

Проводимая реформа жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) приведет к демополизации отрасли и развитию в ней конкурентных отношений. При построении модели рыночной структуры от-

266