

## **ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ В ОБЩЕСТВЕННОМ СЕКТОРЕ.**

Эффективность деятельности общественного сектора и его организаций можно рассматривать с двух точек зрения.

**С одной стороны,** эффективность выражают показатели уровня и качества жизни населения, а также человеческого развития.

**С другой стороны,** эффективность выражается через использование ресурсов, предоставляемых в её распоряжение. В данном случае она характеризуется снижением удельных затрат на единицу предоставляемых услуг, относительной или абсолютной экономией материальных, топливно-энергетических ресурсов, воды, рентабельностью.

Для достижения этих результатов от правительств любой страны требуют большой объем деятельности при минимальных расходах. Однако государственным организациям трудно соответствовать этим требованиям, ведь конкуренция, заставляющая эволюционировать частный сектор, им не грозит. Следовательно, им самим нужно провести у себя такие реформы, которые заставили бы их работать эффективнее.

Повысить эффективность деятельности государственных учреждений можно, даже если на них не воздействуют рыночные силы. Для этого их нужно реорганизовать.

Опыт частного сектора показывает, что, грамотно проведя реорганизацию, можно победить инерцию и нежелание совершенствоваться, ободрить людей, нацелить их на важнейшие направления работы для повышения производительности [1]. Кроме того, государственным структурам придется пересмотреть функции и ответственность чиновников центрального аппарата, продумать, как усилить руководство и разделить две свои обязанности – разработку услуг и их предоставление.

Международная консалтинговая компания McKinsey & Company, специализирующаяся на решении задач, связанных со стратегическим управлением предложила **пять способов реорганизации деятельности организаций.** Придать энергию большим многоуровневым организациям, огражденным от конкурентной борьбы и выполняющим разные миссии некоммерческого характера, трудно. Тем не менее государственным учреждениям под силу упростить собственную систему управления и заставить своих сотрудников эффективно работать на благо общества.

В госучреждениях, как и в компании частного сектора, руководители ведут друг с другом жесткую борьбу за влияние и ресурсы. А если у организации нет единства и общих целей, это деморализует ее коллектив. Реорганизация, напротив, нацелена на то, чтобы высшие руководители, понимая лежащую на них ответственность, сплотились и сформировали стратегию, которая поставила бы перед сотрудниками ряд конкретных задач, соответствующих общей миссии организации. Особенно важно на уровне высшего руководства наладить обмен информацией и опытом в вопросах, касающихся сразу многих подразделений.

Команды руководителей сплачиваются лишь в результате совместной работы [2]. Очень важно закрепить коллективную ответственность за решения – особенно о распределении ресурсов, – которые касаются многих подразделений. Когда руководители вместе, с учетом ими же принятой стратегии, утверждают бюджет и понимают, что им не нужно бороться друг с другом за ресурсы, они начинают работать как единое целое. Общая цель становится важнее целей каждого отдельного начальника,

она объединяет членов команды и создает атмосферу взаимного доверия, при которой легче улаживать возникающие конфликты, возводить надежный фундамент для развития и так управлять большой, неповоротливой организацией, чтобы, несмотря на низкие темпы обновления состава и минимум финансовых рычагов, успешно проводить в ней преобразования.

При сильном руководстве организация будет лучше предоставлять услуги. Производительность и ответственность можно повысить, применяя или имитируя рыночные механизмы. Например, не так давно правительства нескольких европейских стран пришли к выводу, что логично оставить за собой такие функции, как финансирование, определение целевого уровня затрат и качества предоставляемых услуг, а само их предоставление передать внешним организациям [2]. Теперь чаще частные компании, фонды и государственно-частные партнерства конкурируют с государственными структурами за средства, выделяемые на строительство и эксплуатацию больниц, детских садов, домов престарелых, тюрем и школ. Роль госсектора все больше сводится к определению контуров системы: он должен быть архитектором, а не исполнителем.

Принцип разделения функций следует применять и к центральному аппарату госорганизации, который играет самую важную роль в формировании политики операционных отделов и который координирует их деятельность. Центральные аппараты как частных, так и госучреждений бюрократизируются, если их структура регулярно не обновляется. И без того огромные бюджеты и штаты госучреждений непомерно разрастаются. Поставщики услуг и операционные единицы часто располагаются в главном офисе, и за их работу фактически отвечают руководители всей организации. Более четкое распределение ролей на руку и руководству, и рядовым сотрудникам, поскольку каждый сможет заниматься своими прямыми обязанностями: одни – формировать политику, другие – оказывать услуги.

В госорганизациях, как правило, вообще нет системы управления эффективностью, которая подразумевает установку конкретных целей и критериев для оценки результата. Многие сотрудники считают, что такие системы здесь и не нужны, потому что работа их учреждений обычно не связана с финансовыми показателями. Если механизмы управления эффективностью и применяются, то они основываются на абстрактных показателях, не имеющих отношения к фактической стороне дела.

Чтобы получить должный результат, госорганизации нужно проанализировать основные элементы всей системы в целом, понять, как они взаимодействуют и какие цели стоят перед системой, а также разработать несколько простых параметров, с помощью которых менеджеры могли бы оценивать происходящее. Процесс определения целей и оценки эффективности по этим показателям не только заставляет руководство и персонал работать более результативно, но и позволяет постоянно анализировать компромиссы, без которых не бывает реальной стратегии.

Конечно, эффективность управления в частном и госсекторах существенно различается потому, что в частных организациях куда больше, чем в государственных, распространены финансовые стимулы. Судя по некоторым исследованиям [3], в госсекторе не имеет смысла устанавливать размер поощрения в зависимости от результатов работы – отчасти потому, что поощрения здесь просто не бывают столь крупными, чтобы реально мотивировать сотрудников. Однако стимулировать людей можно и без «финансовых пряников», например, продвигая лучших сотрудников по службе.

Для успешной реорганизации нужно, чтобы управленцы и рядовые сотрудники обладали определенной квалификацией. У госсектора с его низкой мобильностью рабочей силы есть единственный путь – обучить сотрудников новым навыкам. Незачем

отправлять всех подряд на курсы повышения квалификации, лучше обучить людей необходимым навыкам, чтобы они почувствовали большую ответственность за свою работу.

От эффективности госструктур сегодня зависит решение самых насущных задач в стране и повышение эффективности госсектора должно стать национальным приоритетом. Эффективность госструктур зависит от *трех факторов*.

**Первый фактор – целеполагание.** Он определяет, может ли та или иная структура ставить действительно значимые, измеряемые цели, которые учитывают стратегические интересы государства, оценивать относительную важность этих целей, детализировать их для исполнителей разных уровней. Ясно поставленная задача – это уже половина успеха.

**Второй фактор – четкое и прозрачное распределение ответственности за постановку задач, их решение и контроль над результатами.** В этом отношении госструктуры зачастую являют собой пример того, как быть не должно. Значимость чиновников определяется не формальной должностью, а близостью к наиболее влиятельной группе. Проблема размывания ответственности проявляется и в пересечении функций различных министерств и ведомств, из-за чего одна структура может вмешаться в деятельность другой и перекроить итоги работы. Такое положение формирует соответствующую культуру: в целом в этой среде отсутствует профессиональное взаимоуважение, а у руководителей различных министерств и ведомств нет уверенности в том, что их качественная работа приведет к реальным результатам.

Проблема закрепления ответственности усложняется тем, что многие вопросы можно решить только с участием разных ведомств. Закрепить ответственность за каким-то одним органом власти или конкретными людьми и при этом учесть интересы различных министерств и ведомств – сложная задача. Однако решать ее надо, поскольку именно непрозрачность создает благоприятную почву для непрофессионализма и коррупции.

**Госсектору сложно изменить самое себя.** Это болезненная и долгосрочная реформа, и она предполагает переворот в мировоззрении и поведении большого числа людей. Что может послужить импульсом? Госслужащие очень чутко воспринимают перемены, но в нынешних условиях они реагируют в основном на изменения, происходящие на самом верху. Поэтому на самом верху должно быть заявлено, что эффективность госсектора – такой же государственный приоритет, как, например, повышение обороноспособности страны.

Как добиться изменений в поведении чиновников? Самое простое – повысить им зарплату. Проблему финансовой мотивации все отлично понимают, и рано или поздно она будет решена. Куда сложнее сегодня обеспечить госсектор квалифицированными кадрами. Нехватка навыков и кадров – острейшая проблема для госсектора любой страны. В целом с этой проблемой справляются двумя способами. *Во-первых*, привлекают высококвалифицированных людей из бизнеса. Но «заманить» грамотных специалистов в нынешний госсектор крайне сложно. Сделать это можно на временной основе. Известно много примеров, когда люди, переходя на госслужбу, теряют в зарплате, но взамен расширяют свой кругозор, создают себе репутацию, завязывают профессиональные отношения, получают определенную известность. *Второй способ* – развитие навыков тех людей, которых нельзя заменить. Крупные частные компании для решения аналогичных задач создают корпоративные университеты, запускают программы ротации, планирования карьеры и так далее. Все эти методы госсектор может взять на вооружение.

Управленческие задачи, стоящие перед госсектором, значительно сложнее, чем те, с которыми имеет дело частная компания. Результативность в госсекторе складывается из множества параметров и критериев, и очень сложно сказать, кто работает хорошо, кто – плохо, а кто – средне. Тем не менее многие управленческие приемы частного сектора срабатывают и здесь. Касается это и реформирования. На крупных предприятиях масштабные преобразования всегда начинаются с пилотных проектов.

**Список использованных источников:**

1. Дэй Дж, Лесли К., Лоусон Э. Секрет успешной реорганизации / Д. Дэй, К. Лесли, Э.и Лоусон // Вестник McKinsey. – № 2 (7). – 2004. – С. 23–35.
2. Обеспечение эффективности в государственном секторе. Рекомендации McKinsey & Company / Центр гуманитарных технологий. Гуманитарные технологии и развитие человека. Экспертно-аналитический портал. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2006/173/>. – Дата доступа: 01.02.2013.
3. Херб Э., Лесли К., Колин, Прайс К. Командная работа / Э. Херб, К. Лесли, К. Прайс // Вестник McKinsey. – № 1 (6). – 2004. – С. 33–45.

*Флерко С. Л., к. э. н., доцент  
Марченко Е. П., БГЭУ, г. Минск*

## **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ТОВАРНОГО АССОРТИМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЯМИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Ускорение процессов рыночных преобразований в отечественной экономике, усиление конкуренции и рост дифференциации продукции обуславливают необходимость постоянного приспособления субъектов предпринимательства к требованиям покупателей для поддержания и совершенствования конкурентоспособности предпринимательской деятельности. Такая адаптация касается всех сторон рыночной деятельности предприятия и выражается в разработке ориентированного на целевых потребителей рыночного предложения. Одним из ключевых элементов, составляющих рыночное предложение фирмы и влияющих на эффективность всей предпринимательской деятельности, является товарный ассортимент. Следовательно, процесс адаптации ассортимента к требованиям покупателей является важнейшей составной частью ассортиментной политики. При этом реализация этого процесса возможна только посредством применения эффективных методов анализа и формирования ассортимента, что обуславливает актуальность рассмотрения данной темы.

В современных условиях в Республике Беларусь прослеживается тенденция к укрупнению форматов торговых подразделений, занимающихся реализацией товаров в розничной торговле. Отметим, что развитие крупноформатных сетей предпочтительно, поскольку они дают больший оборот, удобней с точки зрения взаимодействия в цепочке производитель–розничный продавец, а также позволяют реализовывать массу маркетинговых и направленных на продвижение продукции программ.

В связи с этим особую актуальность представляет собой исследование процессов, связанных с эффективным управлением товарным ассортиментом, насчитывающим десятки тысяч артикулов в рамках одной управляющей компании или цепочке производитель – поставщик. С большой долей вероятности можно говорить о том, что отечественные компании на текущий момент не наработали в достаточной мере техно-