

ности знанием и умением, образно говоря, считать и уметь иметь отношения с людьми;

- создание благоприятных условий для проявления указанной готовности - предоставление работы труженикам по уровню их профессиональной подготовки, повышение эффективности системы материального и морального стимулирования, возрождение и развитие соревнования за лучший результат труда, его научная организация, рациональное использование рабочего времени, создание нормальных санитарно-гигиенических условий труда, здорового морально-психологического климата в коллективе, рациональное использование вне рабочего времени работников, улучшение их медицинского, бытового, спортивно-культурного и других видов обслуживания;
- научную организацию производственного процесса и управление им;
- научно обоснованные контрактные отношения на предприятиях: обязательства, права и ответственность работника и нанимателя, а также условия расторжения контракта.

Чтобы производить больше продукции и лучшего качества на промышленном предприятии, требуется системный анализ трудовой активности работников с выявлением положительных тенденций и негативных явлений, определением их причин объективного и субъективного характера с целью дальнейшего совершенствования с позиций постановки и организации выполнения реальных задач (надо и возможно).

*Гейзлер П. С.  
БГЭУ (Минск)*

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ**

Проводимые в странах СНГ экономические реформы в основном связаны и ассоциируются с преобразованием форм собственности, т.е. с разгосударствлением и приватизацией. Вопросами же управления государственной собственностью до настоящего времени на всем постсоветском пространстве практически еще не занимались. Управление производством и управление собственностью

стью – это не одно и то же. Весь опыт управления хозяйствующими системами (субъектами хозяйствования) в СССР касался только управления производством, и нет опыта управления собственностью как таковой.

В отношении государственных предприятий проводится практически такая же политика управления. Однако в условиях рыночных отношений и даже при переходе к ним приняты и действуют законы рыночной направленности, например, Закон о предприятиях, дающий руководству широкие права по использованию собственности хозяйствующего субъекта, однако, не оговаривающий и не защищающий права собственника. Это превращает собственность в ничейную, а права собственника (государства) нигде и никем не представлены.

Если в акционерных обществах формально существует орган, призванный представлять интересы собственников – Собрание акционеров, то на государственных унитарных предприятиях такого органа нет. Считается, что интересы государства отстаивает вышестоящая организация: министерство, концерн, объединение и т.д. Однако на практике все сводится лишь к назначению директора (генерального директора). При этом в чем заключаются интересы государства как собственника никто не уточняет.

Что касается акционерных обществ с долей государственной собственности, то большей частью Устав общества предусматривает выборы директора (генерального директора) непосредственно на Собрании акционеров. Никакого органа, контролирующего дирекцию, кроме ревизионной комиссии, не создается. Следовательно, интересы собственников, в том числе и государства, в текущей деятельности, да и в целом, отстаивать некому.

Следует четко разграничить управление производством и управление собственностью – путем создания на государственных унитарных предприятиях Наблюдательных советов, состоящих из специалистов отрасли, а в акционерных обществах Советов директоров. Эти постоянно действующие органы принимают на работу высший менеджмент, который подотчетен им. Наблюдательные советы и Советы директоров заключают с высшими управленцами предприятия контракты и строго отслеживают исполнение всех пунктов и положений этого контракта. Полномочия генерального директора (директора) и всего высшего руководства ограничивают-

ся текущей деятельностью. Стратегические решения принимаются Наблюдательными Советами и Советами директоров.

*Гейзлер П. С., Прус Ф. В.  
БГЭУ (Минск)*

## **ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ**

Решение задач по обоснованию видов выпускаемой продукции (оказываемых услуг), применяемого сырья и других материальных ресурсов, оборудования и технологии можно найти с использованием линейного программирования. Матрицы достаточно большого размера имеют специфическую структуру, в которой находит отражение как расходование ресурсов и промежуточных продуктов, так и образование тех же промежуточных продуктов и, в конечном счете, готовой продукции. В матрице выделяются блоки: закупки сырья, материалов, комплектующих изделий; изготовления продукции; реализации продукции (услуг). Блок изготовления продукции отражает характер технологического процесса по стадиям и может быть достаточно сложным. Критериальный показатель в блоках закупки сырья, материалов и комплектующих изделий и изготовления продукции отражает все затраты предприятия, а в блоке реализации продукции отражаются получаемые доходы от реализации. В результате образуется прибыль, которая и максимизируется при определении окончательного решения.

Для действующего предприятия, когда не стоит задача замены действующего оборудования и технологии, производственный блок (изготовления продукции) значительно упрощается.

В этом случае модель применяется для решения задач оперативного управления выпуском продукции (оказанием услуг) на предприятии. Для этих целей эффективно применение гибких оптимизационных программ-смет.

В гибкой программе-смете решение задач по оптимизации производственной программы осуществляется в пакете «Excel», что обеспечивает быструю подготовку и решение, внесение изменений и их учет в новых решениях.