

ные ученые. Дело стало за малым — востребовать предлагаемые знания для того, чтобы именно на научном уровне решать технологические проблемы производства.

<http://edoc.bseu.by/> А.А. Орешников, доцент
Витебский государственный технологический университет

Трансформация системы управления предприятиями в условиях перехода к рынку

Проводимый в жизнь переход к рыночной экономике требует и соответствующего развития системы управления предприятиями. Именно на этом направлении формируется система регулируемой рыночной экономики, создается действительная административно-командная структура, существование которых показало их низкую экономическую эффективность.

В то же время следует отметить образовавшийся вакуум управления, суть которого состоит в том, что старая система управленческих связей — отношений, базировавшихся на централизованном планировании, оказалась разрушенной, а основная цель управленческой реформы — создание новых отношений между предприятиями, а также внутри них, — практически не достигнута. Не дало своих положительных результатов и акционирование предприятий. Смена форм собственности без решения проблем технологической модернизации, управленческой реорганизации, налаживания стратегического планирования фактически свела к нулю влияние приватизации на экономический рост.

Качественные характеристики состояния системы управления проявляются в следующем:

взамен разрушенной министерско-отраслевой системы управления практически не созданы полноценные, отвечающие требованиям рыночной экономики структуры административного управления и экономического стимулирования;

остаются не полностью урегулированными отношения между собственником и менеджером, что порождает борьбу за экономическую власть;

сохраняется противостояние между менеджерами и персоналом, а также технологический подход, всячески ограничивающий участие персонала в управлении производством.

Управляемость предприятиями, характеризующаяся в настоящее время названными выше чертами, непосредственно влияет, в частности, на степень риска при осуществлении инвестиций и установлении торгово-экономических связей с зарубежными странами, при реализации крупномасштабных проектов и программ.

В этих условиях одной из неотложных задач стало внесение существенных изменений в организационную структуру промышленности. Для восстановления координации деятельности различных предприятий и ликвидации неопределенности, связанной с распадом системы связей, можно рекомендовать активное создание договорных объединений, в которых фирмы будут заключать договоры между собой для выполнения определенных функций посредством перераспределения ресурсов или создания стратегических союзов. Формами таких союзов могут стать финансово-промышленные группы (ФПГ), способные поддерживать достаточную инвестиционную активность и обеспечивать технологические нововведения. В них должны входить технологически связанные промышленные предприятия, научно-исследовательские, торговые фирмы, банки и инвестиционные фонды. Такие группы позволяют концентрировать ресурсы в точках роста и

поддерживать необходимую конкурентоспособность как на республиканском, так и мировом рынках.

Холдинговая форма управления акционерным капиталом позволит на экономических началах реализовать межрегиональный принцип создания ФПГ. Это способствовало бы восстановлению на новой основе разорванных хозяйственных, коммерческих и финансовых связей.

Осуществляемая в республике приватизация собственности, переход к разным ее формам объективно выдвигают задачу разработки моделей управления предприятиями, включая как внутрифирменные механизмы, так и связи с рыночной и перыночной средой.

Конкретную модель управления предприятием будет определять распределение ролей или функций между собственником, администрацией, трудовым коллективом и просто работником.

При фактическом владении государством контрольными пакетами акций приватизируемых предприятий следует обратить внимание на необходимость соблюдения ряда принципов в управлении:

самостоятельность менеджеров в принятии управленческих решений с проявлением инициативы и творчества со стороны трудового коллектива;

четкое правовое регулирование взаимоотношений представителей государственных органов с администрацией предприятия и достаточно высокий уровень управленческой культуры обеих сторон;

разделение функций управления капиталом и производством, для чего должно быть четко зафиксировано, что ни собрание акционеров, ни правление не имеют права вмешиваться в оперативно-хозяйственную деятельность менеджеров.

В противном случае возникает угроза реанимации административно-командной системы.

Область управления предприятием, охватывающая отношения "менеджер-персонал", может регулироваться нормативными актами по подобию юридического статуса европейской акционерной компании в рамках ЕС. В них могут быть закреплены различные варианты, предполагающие несколько способов участия трудящихся в управлении по выбору самой компании. В мировой практике к ним отнесены: ведение представителей трудящихся в наблюдательный или административный совет компании; создание специального комитета представителей трудящихся; заключение соглашения между учредителями компании и коллективом занятых.

Только решив задачу привлечения работников к управлению как ответственность, так и производством, можно ожидать превращения пассивного рабочего-собственника, благосостояние которого в какой-то мере зависит от прибыльности фирмы, но которой сам на конечные результаты работы предприятия не влияет, в активного и заинтересованного члена "единой команды", стремящегося как процветанию фирмы.

О.Н. Жучкевич, аспирант
Витебский государственный технологический университет

Стратегическое управление — основа реформирования внутрифирменного управления

Существовавшие до сих пор методы и формы управления были ориентированы главным образом на решение краткосрочных проблем. Они достаточно эффективно действовали в условиях относительно стабильных производственных целей, состоящих в наращивании потенциала предприятия, поиска путей эффективного использования внутренних ресурсов. на