

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.

<http://edoc.bseu.by/> 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

сыщения рынка товарами, ограниченными требованиями потребителей, и постоянной внешней среды.

Развитие рыночных отношений способствовало количественному и качественному увеличению факторов производства, усилению конкурентной борьбы, изменению характера потребительского спроса, увеличению разнообразия и сложности хозяйственных ситуаций, что неизбежно привело к реформированию системы взглядов на управление, а именно к разработке системы стратегического управления.

В основе стратегического подхода к управлению лежит способность достаточно быстро и эффективно решать вопросы выживаемости и обеспечение непрерывности развития в условиях динамичной и неопределенной внешней среды, в которой функционирует предприятие. Определяющим при этом является гибкое маневрирование ресурсами, согласование интересов потребителей с эффективным использованием капитала, мониторинг внешней среды, своевременное распознавание угроз, корректировка целей развития, обеспечение преимуществ в условиях конкурентного рынка на долговременную перспективу.

Именно стратегическое управление обеспечивает постоянное поддержание в взаимоотношений между организацией и ее окружением, что позволяет ей оставаться восприимчивой к внешним условиям, активно формировать эти условия, воздействовать на них и тем самым определять направления будущего развития.

Основным элементом стратегического управления является стратегия, которая представляет собой качественно определенное направление развития предприятия (фирмы) на основе координации и распределения ресурсов, учета и адекватного реагирования на изменения факторов внешней среды с целью достижения конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

Разработка стратегии с учетом миссии организации на основе анализа альтернативных вариантов, ее реализация и оценка составляют основное содержание процесса стратегического управления.

Через определение миссии и целей организация стремится представить свое будущее, направления развития своего бизнеса с учетом динамичности и неопределенности факторов внешней среды. Реализация стратегии способствует воплощению стратегического подхода к постановке задачи в конкретные действия по его осуществлению. Анализ стратегических альтернатив раскрывает источники и уровень конкурентных преимуществ, достигнутый потенциал и способность его реализовать. И наконец, контроль и оценка стратегии определяют, насколько своевременно и точно организация в состоянии реагировать на новые запросы рынка и изменяться в зависимости от окружения.

Ориентация на динамику как внутренней, так и внешней среды в противоположность обычной экстраполяции, обязательное обеспечение достижения целей в будущем, а не только их предвидение, обеспечение потенциала прибыльности вместо превращения потенциала в реальную прибыль, сознательный риск, качественно новый уровень управления персоналом — вот основные положения, выгодно отличающиеся стратегическое управление от долгосрочного и оперативного.

Таким образом справедливо утверждение, что стратегическое управление представляет собой деятельность, направленную на реализацию глобальных целей организации в будущем, состоящую в маневрировании имеющихся потенциалом, обязательном учете и анализе факторов среды, обеспечении приспособляемости к окружению для создания стратегических преимуществ.

Стратегическое управление неизбежно должно иметь место в условиях:

появление новых более сложных задач, обусловленных динамичностью и неопределенностью обстановки;
быстрой сменяемостью задач;
обеспечение выживаемости и успешного функционирования организации при действии неконтролируемых факторов среды;
высокой ценой ошибок от принятия неправильных решений;
отсутствия формализованных разработок и схем решения конкретных задач.

*Т.Г. Сачук, доцент
Белорусский государственный экономический университет
М.В. Акулич, ст.н.с.
Национальный институт образования*

Развитие менеджмента в русле современной философии

В настоящее время выделяются две основные тенденции в развитии теории менеджмента: углубление менеджмента в сфере деловой активности и распространение рыночных концепций на неприбыльные сферы (к которым относится в т.ч. образование) — развитие вширь. Если в 70-х и 80-х годах объектом инициативных исследований была первая тенденция, то сейчас активно изучается вторая.

Углубление менеджмента предполагает, что для предпринимательской и управленческой деятельности ориентации на увеличение прибыли уже не достаточно. Решения отныне должны приниматься не на базе чисто хозяйственных критериев, а с учетом неэкономических факторов гуманистического и экологического характера.

В конце 60-х годов новый подход к менеджменту потребовал уделять больше внимания качеству окружающей среды, движению потребителей и пр. эти факторы либо ограничивают работу предприятий, либо позволяют выявить новые рыночные ниши, расширяют возможности диверсификации деловой активности.

Под гуманитарной концепцией менеджмента понимается философия, опирающаяся на высокие этические принципы, на интересы широких слоев общества. Для ее реализации предусмотрены мероприятия на трех уровнях:

первый уровень — внутриорганизационный; на этом уровне осуществляется развитие человеческих ресурсов; индивиду должны быть обеспечены возможности развивать свой личный потенциал;

второй уровень относится к потребителям, поставщикам, сфере сбыта; предприятие должно поддерживать состояние “экологического равновесия” со всеми рыночными партнерами;

третий уровень касается отношений предприятий к обществу в целом.

Углубление менеджмента требует активного вмешательства государства, общественности и неприбыльности организаций на прибыльную сферу, а также во взаимовязку разных факторов воздействия на рынок, в т.ч. социальных.

Расширение менеджмента предусматривает распространение рыночных технологий на некоммерческие сферы. Эта проблема обсуждалась в США еще в 60-х годах, в ФРГ и Швейцарии — несколько позже. Уже в 70-х годах большинство американских специалистов высказывались за расширение менеджмента, его социализацию.

Понятие социального менеджмента связано прежде всего, с идеей использования рыночных концепций для решения некоммерческих задач (по образованию, управлению рождаемостью, медицинскому обслуживанию и