

годия, для руководителя уже недостаточно того, чтобы давать своим подчиненным команду сверху, и на предприятиях стали больше не нужны те работники, которые не думая, подчинялись приказаниям сверху. В современных условиях, все больше требуются те специалисты, которые могли бы самостоятельно думать и действовать, смело принимать ответственные решения и нести за них ответственность.

В условиях рыночной экономики при сильной конкуренции, гибкость и эластичность организационной структуры предприятия, а также быстрый и свободный поток информации снизу вверх, являются иногда решающим фактором выживания на рынке. Следовательно, передача полномочий и ответственности становится ведущим принципом современной структуры управления. Принцип передачи полномочий и ответственности означает:

1. сотруднику предоставляется определенная сфера деятельности, в рамках которой он обязан действовать, принимать решения и нести полную ответственность за то, что он делает или не делает;

2. начальник не имеет права вмешиваться в сферу деятельности своих подчиненных и не может в рамках этой сферы принимать самостоятельных решений, кроме крайних случаев возникновения опасности; он должен осуществлять, главным образом, контроль за работой своих сотрудников.

Главным недостатком организационных структур управления на предприятиях Республики Беларусь является то, что неотложен механизм ответственности. Существует два вида ответственности: ответственность за действия и ответственность за руководство. Четкое разделение этих двух ответственностей — является важным фактором в определении, кто отвечает за ошибки. Так, например, сотрудник несет ответственность за действия. Это означает, что именно он и только он, а не его начальник, несет ответственность за все свои действия. А его начальник отвечает за руководство, он несет ответственность за выполнение всех обязательств по отношению к своим сотрудникам. За ошибки сотрудника начальник отвечает лишь в тех случаях, когда он не выполнил своих обязанностей руководителя.

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

Н.Л. Прокофьева, доцент
Витебский государственный технологический университет

Отношения “государство — предприятия”: от управления к регулированию

Складывающаяся система управления в Республике Беларусь в определенной мере соответствует либеральной доктрине отношений “бизнес-государство”, в которой государственные органы управления принимают на себя функции главного менеджера в экономическом раз витии государства. Объективно это обусловлено тем, что 3/4 производственного потенциала принадлежит государству а, следовательно, ему и управлять. Субъективно, в условиях нестабильности, инфляции, усиления социальной напряженности особые надежды возлагаются на правительство, которое располагая таким арсеналом средств как на налоговая система, государственные доходы и расходы, способно влиять на уровень экономического развития субъектов хозяйствования в направлении стабилизации экономики.

Аналитические исследования по проблемам эффективности государственного управления и регулирования, проведенные в свое время в рамках Европейского Сообщества, подтверждают, что положительный результат достигается, если применяемые методы и средства воздействия адекватны реальному состоянию экономики, есть четкая перспектива и сотрудничество между всеми участниками хозяйственной деятельности и нет антаго-

нистической конфронтации. Но даже в этом случае возможности государственного вмешательства эффективны до определенного предела.

Целью и управления и регулирования является преобразование деятельности предприятий в направлении получения желаемого результата.

Эффективность достижения цели тем выше, чем большее число участников хозяйственной деятельности принимают, поддерживают или хотя бы не противодействуют ее достижению. На практике этому обычно добиваются с помощью определенных методов управления, преимущественно не административно-принудительных. Такого понимания проблемы пока нет. Открыв такой стратегически важный документ как "Основные направления социально-экономического развития Республики Беларусь на 1996–2000 годы", читаем: "Необходимым условием преодоления экономического кризиса страны является подчинение всей финансовой политики приоритетным целям оздоровления производства и создания благоприятного инвестиционного климата.

Этому должна быть подчинена и бюджетно-налоговая, ценовая, денежно-кредитная и валютная политика, а также комплекс институциональных мер, направленных на финансовое оздоровление субъектов хозяйствования".

Принудительное "подчинение" требует обязательного комплекса мер по организации и контролю за исполнением, а, следовательно, непосредственно управления со всеми атрибутами целевого воздействия (функциональное разграничение, иерархизованные организационные структуры управления и затраты на их содержание и т.д.). Но того же результата можно достичь и другими методами. Еще в начале 20 века классик теории управления А. Файоль определил принцип "дисциплина" как уважение соглашений. Из такого подхода вытекает, что действия государства должны быть направлены на формирование среды, в которой каждый субъект хозяйствования, исходя из своей выгоды и заинтересованности будет поступать так, как этого хочет главный менеджер — государство.

В этой системе отношений государство осуществляет регулирование деятельности субъектов хозяйствования с целью приведения их в такое состояние, в котором они могут эффективно работать.

Для всех предприятий независимо от форм собственности и отраслевой принадлежности (за исключением естественных монополий) конкурентная среда одновременно является и причиной и следствием эффективной деятельности: причина — усиление конкуренции на рынке заставляет предприятия изыскивать наиболее эффективные способы производства продукции; следствие — чем выше эффективность деятельности предприятия, тем прочнее его позиции на конкурентном рынке.

Отказываясь от прямого управления (планирования, организация, контроля за деятельностью субъектов хозяйствования), государство направляет усилия на поддержание конкурентной среды, т.е. стимулирует причину повышения эффективности. Эта причинно-следственная связь достаточно очевидна и возражений не вызывает. Ее видение предопределяет рекомендацию по государственному регулированию: контроль за деятельностью естественных монополий, противодействие возникновению естественных монополий и невмешательство в деятельность всех остальных. К сожалению, в социально-экономических системах (предприятие, государство) простых причинно-следственных связей не бывает. Стимулирование конкуренции на первом этапе ведет к повышению эффективности деятельности субъектов хозяйствования на втором, и вытеснению большей части участников рыночной деятельности с более низкой эффективностью. В итоге государство оказывается "инициатором" в возникновении искусственной монополии. Для упреждения подобного результата государство вынуждено предпринимать различные

действия, мешающие предприятиям-продавцам предложить покупателям товар на более выгодных условиях: например, для иностранных производителей — таможенные пошлины и квоты, для резидентов Республики Беларусь — дифференцированный подход через льготы в системе налогообложения. Эти действия накладывают ограничения на конкуренцию, а, следовательно, уменьшают стимул к повышению эффективности. Попытки сверху “поддержать на плаву” как можно больше предприятий имеют следствием снижение конкурентоспособности государства. Основная проблема государственного регулирования сводится к формированию “чувства меры”, т.е. степени адекватности предпринимаемых действий для достижения результата. Таким образом, альтернативой прямого государственного управления может выступать гибкое государственное регулирование, так как оно позволяет с меньшими затратами обеспечивать эффективную хозяйственную деятельность предприятия.

В.П. Герасенко, ст. преподаватель
Гомельский кооперативный институт

Г.К. Котов, доцент
Гомельский государственный университет им. Ф.Скорины

Модельная концепция программно-целевого управления предприятием в нестационарной экономике

Предлагается более совершенный вариант использования программно-целевого подхода для разработки организационных структур управления предприятием на основе использования аппарата математического моделирования.

Постановка задачи состоит в более глубокой количественной увязке исходных ресурсов производства (материальных, финансовых, трудовых) производственных факторов, источников экономического роста, правил хозяйственной игры в рыночной экономике и имеющейся информации по маркетинговым исследованиям рынка сбыта готовой продукции и рынка приобретаемых материальных, сырьевых энергетических и инвестиционных ресурсов. При таком подходе представляется необходимым уточнить понятие стационарной и нестационарной экономики.

Под стационарной экономикой будем понимать такую экономическую ситуацию, когда исходное ресурсное обеспечение и правила хозяйственной игры дают возможность достижения желаемого результата путем определенной системы балансовых расчетов. При этом естественной в данном случае является задача выбора лучшего варианта из числа возможных в соответствии с выбранными приоритетами и критериями эффективности.

Под нестационарной экономикой будем понимать такую ситуацию, когда исходное ресурсное обеспечение и правила хозяйственной игры не позволяют получить ни одного желаемого варианта развития экономики, которая бы удовлетворяла нас с точки зрения достижения хозяйственного результата. Следовательно, и задачи нестационарной экономики должны добавляться блоки, исключающие поиск новых источников экономического роста, замену используемых ресурсов альтернативными, более дешевыми, а также изменения правил хозяйственной игры. При этом, будем иметь в виду, что правила хозяйственной игры задаются в общем случае как системой действующего хозяйственного законодательства, так и формируются оргструктурами управления.

Таким образом, задача нестационарной экономики рассматривается развивающейся во времени, географическом пространстве и в системе правил хозяйственной игры.