

бизнесу) и до середины 1980-ых гг. Через ИКМБ финансировалось около 70 тыс. малых фирм, и было предоставлено более 6 млрд. дол.¹ (228,9 млн дол. Вложены в 2510 предприятий в 1977 г., 1982 г. — 369,9 млн дол. в 2941 предприятие, 1984 г. — 513,9 млн дол. в 3390 предприятий).² В отличие от остальных венчурных фондов, капитал ИКМБ предоставляется в основном в виде гарантированных государством займов (средний размер 129 тыс. дол.)³, но под не самый большой процент. Причем отсутствие права на большой риск вынуждает вкладывать деньги в уже проверенные проекты.

Конечно, исходя из такой специфики финансирования, ИКМБ сложно быть прибыльными, но это и не входит в их задачу. Главное — поддерживать МИВБ, особенно фирмы с подчас не очень коммерчески выгодными, но важными с других точек зрения (экология, занятость и т.п.) проектами, тем самым реализовывать государственную политику по укреплению научно-технического потенциала. Во второй половине 1980-ых гг. попытки сокращения бюджетного дефицита потребовали и урезания ресурсов ИКМБ и их постепенной реорганизации в единые корпорации по инвестированию малого бизнеса.

Многолетний опыт существования венчурного бизнеса доказал его обоснованность как типа предпринимательства, а рисковое финансирование внедренческих фирм стало одной из самых привлекательных сфер приложения капиталов. Участие в организациях венчурного капитала выгодно и самим участникам (приносит повышенные прибыли, позволяет решать свои стратегические задачи), выгодно это и обществу — способствует развитию НТП.

В. П. ГЕРАСЕНКО

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Актуальность исследования проблем формирования активных организационных структур управления (ОСУ) первичным звеном обуславливается глубокими преобразованиями, происходящими в экономике республики Беларусь в результате создания рыночных структур и формирования организационно-правовой базы их функционирования.

Принципы и требования к научным разработкам по организационным структурам управления практически не менялись последние 60 лет. Вследствие этого организационные структуры сдерживали экономическую реформу, тормозили освоение экономических методов.

Действующие организационные структуры управления производством основного производственного звена, сложившиеся в условиях административно-командной системы управления, не обладают достаточной гибкостью для реализации поставленных целей. Это тем более очевидно, что в условиях рыночной экономики, когда основой деятельностью предприятий призвано стать повышение рентабельности производства, сложившаяся структура уп-

Владимир Петрович ГЕРАСЕНКО, старший преподаватель Гомельского кооперативного института

¹ Разумова И.И. Указ. соч. С. 87.

² The state of small business: A report of the President... Wash., 1986. P.75.

³ Разумова И.И. Указ. соч. С. 87.

правления через современные отраслевые министерства и ведомства постепенно изживает себя. Практика убедительно подтверждает, что чем дальше будет сохранена ныне действующая структура отраслевого управления, тем меньше шансов для повышения эффективности, а следовательно, и для осуществления радикальной экономической реформы.

Многие элементы организационной структуры управления отраслями менялись под влиянием преимущественно верхних уровней управления, без взаимосвязи с потребностями хозяйствования и необходимостью улучшения всего его механизма, без учета особенностей технологии, специализации и кооперации первичных производственных звеньев.

Поскольку отраслевые монопольные структуры тормозят ход экономических преобразований, парализуют нормальные экономические отношения неоправданным перераспределением средств от передовых предприятий к отстающим, постольку их нужно либо упразднить, либо качественно преобразовать, придав им совершенно иные функции, связанные с прогнозированием спроса и предложения, научно-техническим прогрессом, а также со стабилизацией производства товаров широкого потребления.

Организационный механизм управления представляет собой сложную структуру, которая в условиях проведения экономической реформы, предусматривающей наряду с прочим приватизацию производства, не может рассматриваться под углом зрения постоянного набора линейных и функциональных служб. Реформа требует полного учета составляющих оргструктуру элементов в их органической взаимосвязи. В этом отношении заслуживает внимания программно-целевой подход, который принципиально меняет всю работу по формированию и анализу структур управления, превращая их в динамичные, гибкие многосторонние системы, приспособленные к модификации условий рынка. Формирование рыночных отношений в структуре экономики Республики Беларусь сопровождается развитием многообразных форм собственности и типов предприятий, применением производственных и социально-экономических условий их деятельности, более сильным и непосредственным влиянием внешней среды на поведение предприятий. В этих условиях требуются гибкие организационные структуры управления, лучше приспособленные к процессу достижения предприятием цели.

На современном этапе идет формирование таких структур управления, которые наиболее полно отвечают сложившимся процессам и функциям управления.

В 90-е годы наблюдается активный процесс перестройки организационных структур управления как крупных предприятий, так и малых фирм. Практически процесс реорганизации управленческих структур становится перманентным и ставится в прямую зависимость от изменений в стратегии развития фирмы.

Важнейшими факторами, вызывающими необходимость проведения структурной перестройки предприятий, являются следующие:

- ускоренная разработка новых видов продуктов под воздействием научно-технического прогресса в условиях обостряющейся конкуренции;
- интенсивное внедрение наиболее передовых технологий;
- систематическое внедрение новых методов организации и управления производством на базе активного использования компьютерной техники.

В настоящее время можно выделить следующие основные направления:

1. **В принципах управления:** периодическое изменение соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении в связи с изменением стратегических приоритетов, активизацией или ослаблением активности взаимодействия между подразделениями; усиление программно-целевого управления для консолидации ресурсов предприятия на наиболее передовых направлениях научно-технических исследований или на разработке и выполнении крупномасштабных проектов, требующих объединения специалистов одного профиля в одном подразделении.

2. В аппарате управления: перегруппировка подразделений, изменение между ними взаимосвязей, характера взаимодействия, распределения полномочий и ответственности; реорганизации внутренних структур в результате поглощения других фирм для продажи производственных предприятий, в нее не вписывающихся; выделение в самостоятельные хозяйственные подразделения программно-целевых проектных групп венчурного характера или создание на их базе новых подразделений; изменение характера и фирменных связей путем частичного взаимопроникновения многоотраслевых концернов в структуру управления путем участия в акционерном капитале; усиление интеграции формально независимых небольших предприятий в научно-производственные комплексы крупных производственных объединений; усиление активности в реорганизации научно-производственных комплексов наукоемких отраслей; создание в аппарате управления все большего числа промежуточных управленческих звеньев, специализированных подразделений, курирующих производственные подразделения, в которых не растут объемы продаж продукции и прибыль и у которых возникают проблемы взаимодействия с другими хозяйственными подразделениями и административными службами.

3. В функциях управления: усиление стратегического планирования и прогнозирования, опирающегося на разработку долгосрочной экономической и технической политики; усиление контроля за качеством продукции на всех этапах от разработки продукта до его серийного выпуска; придание приоритетного значения информатике и экономическому анализу деятельности предприятия на основе совершенствования учета и отчетности на базе всестороннего применения электронно-вычислительной техники; придание большего, чем раньше, значения вопросам производства и управления персоналом; привлечение работников к участию в акционерном капитале фирмы путем приобретения акций, участия в решении вопросов на заседаниях Совета директоров и Правления; поощрение работников за разработку новых идей в области совершенствования технологии производства, создания и внедрения новой продукции, усиления внимания к социально-психологическим аспектам управления; усиление внимания в области маркетинговой деятельности к разработке мероприятий, форм и методов для достижения конечных результатов, намечаемых в программе маркетинга по продукту и по производственному отделению, на усиление хозяйственных взаимосвязей с другими подразделениями компании и с функциональными службами, повышение эффективности затрат на проведение маркетинговой деятельности.

4. В хозяйственной деятельности: изменение технологического процесса; применение гибких автоматизированных технологий, широкое использование роботов, станков с числовым программным управлением; углубление межфирменного сотрудничества на международном уровне в области специализации и кооперирования производства, выполнение крупных совместных научно-производственных программ и соглашений об экономическом и научно-техническом сотрудничестве; создание совместных производственных предприятий не только в области разработки природных ресурсов, но особенно в наукоемких перспективных отраслях.

Как показывает мировая практика хозяйствования, в условиях рыночной экономики предпочтительнее сочетание крупных и малых предприятий со средними.

Поэтому в период перехода к рыночным отношениям происходит переоценка действующих организационных форм производства и управления на всех уровнях хозяйственной иерархии производственных звеньев. Объективный характер организационных структур предполагает их неоднородность, подвижность и направленность.

В условиях регулируемой рыночной экономики целесообразно обратиться к предлагаемым ранее программно-целевым оргструктурам. Такие ОСУ обладают эластичностью, мобильностью, восприимчивы к изменениям в технологии, экономике и т.п., способны реально выдержать жесткую конкуренцию в условиях рынка. Программно-целевые ОСУ являются фундаментом

построения эффективного и экономичного аппарата управления на предприятиях и в организациях, могут служить основой совершенствования организационных структур управления во многих отраслях народного хозяйства.

Разновидностью программно-целевой оргструктуры может выступить блочно-целевая ОСУ. Основой для построения такой оргструктуры выступает целевой блок как базовый элемент новых оргструктур. Целесообразность выделения каждого конкретного блока поставлена в зависимости от размеров предприятия и актуальности функций в условиях рыночных отношений. Сущность блочного подхода к организационной структуре состоит в том, что организационная структура любого предприятия может быть представлена состоящей из ряда обособленных, но взаимосвязанных укрупненных блоков, каждый из которых несет определенную службу в общей системе управления. Если рассматривать управление предприятием как целостную систему, состоящую из ряда подсистем, то каждый блок организационной структуры представляет совокупность органов или звеньев, осуществляющих функции соответствующей подсистемы. Блок охватывает группу структурных подразделений, выполняющих однородные функции. Каждый блок несет целевую направленность на достижение конкретной целевой программы. Тогда построение организационной структуры для конкретного предприятия завершается синтезом блоков, структура которых построена по целевым решениям.

Блочно-целевая организационная структура управления предприятием исключает дублирование функций управления, позволяет объединить разрозненные функции в соответствующие структурные подразделения, способствует повышению уровня руководства производством.

Предлагаемая организационная модель позволяет установить конкретный вид деятельности каждого подразделения, участвующего в реализации целевой комплексной программы. Контроль за реализацией каждой целевой программы осуществляется через системы показателей материальной ответственности и стимулирования.

В дальнейшем с введением в действие рыночного механизма самостоятельности и ответственности предприятий в формировании оргструктуры будет возрастать, организационная структура станет более гибкой, так как будет формироваться не по заданным типовым положениям, а в соответствии с изменяющимися экономическими обстоятельствами; численность персонала и расхода управления будут определяться экономической целесообразностью. С уменьшением сферы госзаказа и формированием рынка возникнут функции изучения и прогнозирования спроса, формирования требований к готовой продукции.

При переходе предприятий к более высокому уровню хозяйствования — внешнеэкономической деятельности, как в рамках прямых связей, так и в случае организации совместного предпринимательства целесообразным является создание на соответствующих предприятиях отделов (служб) внешнеэкономических связей.

Внедрение блочно-целевой структуры управления предприятием позволит получить по сравнению с ныне действующими линейно-функциональными оргструктурами следующие преимущества:

1. Гибкость, маневренность, которые достигаются за счет высокого статуса руководителя блока, наличия единой цели взамен множественности функций, рационального механизма интеграции горизонтальных и вертикальных связей, активности работы аппарата управления на основе целевых технологий управления.
2. Оперативность за счет максимального сближения функционального и линейного аппарата, основанная на единстве целей и интересов, своевременном выявлении производственных проблем, постановке их решения на контроль, использовании руководителями отделов информации для управления достижением цели.

3. Сбалансированность за счет согласованности целей и управления, прав и обязанностей, объемов работ и ресурсов, затрат и результатов, критериев оценки и стимулов.

4. Рост делового потенциала руководителей, предоставление самостоятельности специалистам в выборе методов достижения цели.

В целом блочно-целевая структура управления может функционировать как переходная модель к наиболее активной в перспективе организационной структуре управления, ориентированной на потребителя.

Поэтому крупным предприятиям с государственной формой собственности можно рекомендовать развитие оргструктур управления в направлении усиления блоков научно-технического прогресса, маркетинговой деятельности и прогнозирования рыночной конъюнктуры.

Предприятиям с негосударственной формой собственности (организационно-правовым формам малого бизнеса и совместным предприятиям) следует обратить внимание на стабилизацию функций в блоках стратегического планирования, маркетинговой деятельности, развития информационной сети (подключения к "всемирной паутине" информации).

Е.В. ИЛЬЮЩЕНКО

ОСНОВЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОГО СПРОСА НА ТОВАРЫ НАРОДНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ

Вопросы определения платежеспособного спроса на товары народного потребления (ТНП) приобретают актуальность в условиях развивающихся рыночных отношений. В настоящее время доминируют конкретные прикладные исследования и расчеты, важность которых действительно велика. Однако их качество во многом зависит от уровня научной разработки проблемы прогнозирования спроса на ТНП. Кроме того, решение этих вопросов представляет научный интерес, предопределяемый как своеобразием, так и особой моделью анализа рынка ТНП. Назрела необходимость теоретических обобщений прогнозирования платежеспособного спроса на ТНП.

Методологические вопросы определения платежеспособного спроса. Платежеспособный спрос, являясь целостной экономической категорией, имеет двойственную природу. Он, с одной стороны, выражает *потребность*, с другой — *платежеспособность*, а в совокупности они порождают *спрос*. Но при этом *потребность*, *платежеспособность* и *спрос* могут функционировать как самостоятельные категории, образуя как бы параллельные взаимосвязи с *платежеспособным спросом*. Такое становится возможным потому, что *потребность* формируется вне рынка (скажем, на производстве), а *платежеспособность* и *спрос* проявляются (обнаруживаются) на рынке. Эта особенность категории платежеспособного спроса делает возможным и целесообразным исследование *потребности*, *платежеспособности* и *спроса* не только во всеобщей взаимосвязи, но и

Елена Викторовна ИЛЬЮЩЕНКО, аспирантка кафедры экономической теории и истории экономических учений БГЭУ