

ТЕКТОНИКА СТАНОВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В БЕЛАРУСИ

Предложены способы активизации менеджмента при доверительном управлении капиталом и ресурсами, диспетчерском сопровождении производств, обращении информации и развитии сетевых стратегий сбыта.

В.И. Литвинену

Белорусский
национальный
технический
университет

Hier wird manchmal eine Hinweisse zur Aktivierung des Management vorgeschlagen: Vertrauensverwaltung des Kapital und Ressourcen, dispatchermassige Betreuung des Betriebs, Umlaufinformation und Entwicklung der Netzstrategien von den Absatzmarkt.

Глобализм как реальность сегодняшнего дня представляет собой объективное взаимопроникновение сфер жизнедеятельности общества (стран, континентов) и наиболее активно проявляет себя в развитии коэволюционных связей в экономической, политической и духовно-культурных областях творчества человека. Изменение производственных отношений и, соответственно, отношений собственности в период глобализации предполагает развитие не только государственных, но и прочих хозяйственных структур со всеми особенностями их управления. Речь идет о переходе человеческих отношений и цивилизации в целом к новой стратегии устойчивого развития (sustainable development), об изменении коммуникативных возможностей в экономике, эволюционирующей во времени и в пространстве деятельных представлений. Реализация концепции устойчивого развития основана на единстве природных, социальных и культурных процессов в транснациональном функционировании сфер экономики, информации и образования. Именно таким образом онтическая реальность подает идею эволюции универсального постиндустриального (информационного) общества.

Цели эффективного хозяйствования объектом определяют программу и требуют решения ключевых задач анализа и синтеза административной структуры, создания системы, соответствующей комплексу экономических проблем [1] и их тектонике:

1. Создание инфраструктуры доверительного управления как наи-

более эффективной формы менеджмента, сближение и осознание корпоративных интересов сотрудников.

2. Координация систем эффективного преобразования располагаемых ресурсов: персональных и интеллектуальных, финансовых и материальных.

3. Использование многомерного анализа для прогнозирования и диспетчерского сопровождения производств, сокращения ущерба в ходе нежелательных событий.

4. Определение алгоритмов обращения информации, развитие сетевых систем оказания услуг для совершенствования сбытовой стратегии предприятий и организаций.

Общая неудовлетворенность экономическим и социальным результатом управления, разрешения вопросов менеджмента чаще всего относятся к возросшему уровню конкуренции, давлению общества и собственника, технологическим изменениям и прочим факторам. Функции руководителя значительно расширились, при этом приходится думать не только о производстве и хозяйственном управлении: необходимо решать структурные вопросы перспективного развития, искать способы инновационных вложений и кредитования. Ряд проблем возникает из-за отказа от государственной централизации и плановых решений при прогнозировании интересов производителей, что заставляет преодолевать не только консерватизм руководителей, но и сопротивление функционирующих структур, следствие исключительных прав которых определяет:

- Доминирование государственных предприятий и назначенных ру-

ководителей, удержание бюрократическим аппаратом контроля над отраслями экономики,

- Административное регулирование процессов производства, реализации и распределения прибыли, а не управления ими как должно,

- Стагнация инициативы социальных групп и отдельных специалистов, что возлагает на государство бремя содержания несостоятельного населения.

Реабилитируя созданные таким образом проблемные комплексы, рассмотрим указанные выше четыре задачи и способы разрешения главных затруднений на пути консолидации активного населения в эффективном государстве.

1. Доверительное управление (траст) [1, 2]

Социальные преобразования, процессы глобализации и экономические реформы в западных странах свидетельствуют о существенной потребности в трастовых услугах. Распространение этой деятельности затронуло самые богатые фирмы, в т.ч. государственные, средних и мелких предпринимателей, высшие группы интеллигенции. При этом трастовые операции предполагают известную социальную ответственность, контроль государства, регулирование их законодательной и исполнительной властью.

Осуществляя трастовые операции, коммерческие банки в специфической форме выполняют функцию накопления денежных капиталов и их мобилизацию в производство. Использование трастовых операций позволяет координировать взаимодействие банковского капитала с другими формами накоплений, поскольку банки вкладывают доверенные им капиталы в акции и облигации крупных корпораций и компаний. Банкам данные операции (обычно с ценными бумагами) позволяют установить контроль над корпорациями, т.к. получение в доверительное управление ценными бумагами означает передачу основных прав в отношении этих активов, за исключением права получения дохода по ним. Но в то же время владе-

ние акциями одной компании через траст связано не только со стремлением к контролю, но и значительным риском для банка.

В Республике Беларусь, а также в странах Центральной и Восточной Европы развитие производственных отношений активизирует спрос на трастовые услуги. Практическая поддержка инновационной деятельности должна учитывать не только инициативу предпринимателей, но и возрастающие требования к эффективности работы управляющих. Рациональная и, безусловно, успешная деятельность фирм может быть определена при достаточной поддержке и сотрудничестве банковских структур. Высокая степень риска при долгосрочном кредитовании предприятий, не имеющих гарантированных перспектив, может быть снята только созданием доверительного корпуса менеджеров как института кредитно-финансовой системы. Работающие сегодня в этом секторе услуг фирмы не могут быть признаны трастовыми, поскольку предлагают по договорам фиксированный процент, что противоречит природе траста [3].

Некоторые сведения из истории траста.

В средние века известное развитие доверительное управление средствами получает в Англии, где уже в XII—XIII веках появились первые организованные трасты. Английское право, регулирующее доверительное распоряжение имуществом, вело к появлению многочисленных форм трастовых отношений.

В силу ряда конкретно-исторических причин управление капиталом в США стало более профессиональным, чем в других странах. Крупнейшие банки здесь создавались сначала как трастовые фирмы и только после получали статус коммерческих банков, а трастовая деятельность стала осуществляться специально для этого создаваемыми корпорациями. С появлением идеи доверительного корпоративного управления капиталом американский финансист и политический деятель Александр Гамильтон предложил создать трастовую корпорацию пен-

сионного фонда, зарегистрированную в 1806 г.

Законный чартер на ведение трастовых операций до середины XIX в. получали, как правило, страховые компании, которые наряду с выдачей кредитов оказывали и трастовые услуги. Бурное развитие трастовых компаний и их сосредоточение в финансовых и промышленных центрах повлекли совершенствование трастового законодательства. Первые законы появились в 70-е годы XIX в., и специальное трастовое законодательство за полвека инициировало увеличение в 7,5 раза зарегистрированных трастовых компаний. Начало XX века характеризуется слиянием трастового и банковского бизнеса, завершившимся в 1913 проведением крупномасштабной банков-

тами банкам своего имущества (без передачи права собственности) для последующего инвестирования этих средств от имени их владельцев и по их поручению на различных рынках с целью получения прибыли, с которой банки взимают определенную плату в виде комиссии [3].

В мировой практике возникновение трастовых операций как разновидности комиссионно-посреднических услуг, оказываемых коммерческими банками [5] своим клиентам, и их быстрое развитие вызвано рядом объективных причин:

Во-первых, это проблема банковской ликвидности и снижения доходности традиционных видов ссудных банковских операций, стремление банков обеспечить повышение доходности операций при сохране-

Структура рынка трастовых услуг [2]

Виды трастовых операций (услуги банков и трастовых компаний)	Субъекты, выполняющие трастовые операции
Долговые трасты (управление задолженностью в пользу третьих лиц) Ведение трастовых счетов: - «полных» (управление всеми финансовыми активами) - специальных (управление ЦБ, наличностью и т.п.) Инвестиционные трасты (инвестирование средств клиента в заданные виды активов)	Агенты по торговле недвижимостью Агенты по оценке недвижимости Аудиторские фирмы
ESOP-трасты (управление собственностью коллективов на предприятиях) Земельные трасты (управление землей в пользу третьих лиц) Трасты оборудования и недвижимости (управление производственными фондами)	Фондовые брокеры Инвестиционные консультанты Депозитарии
Пенсионные трасты (управление средствами пенсионных фондов) Благотворительные трасты (управление средствами благотворительных фондов)	Нотариальные конторы Валютные дилеры
Трастовые услуги по управлению компаниями для клиентов	Банки (расчеты, гарантии)

ской реформы, в ходе которой был создан центральный банк США и федеральная резервная система.

Развитие разных форм доверительного управления отражает потребности собственников имущества, и, соответственно, могут быть выделены общие *финансовые фонды, предпринимательский траст* (распоряжение капиталом пассивных собственников) и *универсальный траст* (способ работы с ценными бумагами). Общие трастовые фонды превращаются в депозитарии мелких денежных взносов, в инвестиционные компании, задачи которых органично отражают потребности корпуса менеджеров [4].

Сущность доверительных операций заключается в передаче клиен-

нии благоприятного уровня ликвидности.

Во-вторых, растущая заинтересованность банковской клиентуры (как юридических, так и физических лиц) в получении более широкого набора услуг от банка.

В-третьих, обострение конкуренции на рынке ссудных капиталов, борьба банков за привлечение клиентов и изобретение с этой целью все новых услуг.

В-четвертых, при трастовых операциях возникают большие возможности для привлечения средств, а, следовательно, расширяются источники доходов.

В-пятых, трастовые операции обеспечивают расширение корреспондентских отношений банка, спо-

способствуют улучшению его положения на межбанковском рынке, повышению репутации и имиджа без существенного роста издержек.

В завершение данного раздела необходимо проанализировать оптимальный перечень услуг трастовых отделов банка:

- Хранение ценных бумаг и ведение ежемесячных бухгалтерских записей клиента.

- Получение от имени клиента процентов, дивидендов, арендных платежей.

- Покупка и продажа ценных бумаг за счет и от имени клиента, проведение расчетов.

- Консультационные услуги (консалтинг) для предприятий (выбор оптимального портфеля ценных бумаг, налоговое планирование, приобретение недвижимости и других материальных ценностей) и граждан.

- Создание пенсионных фондов организаций и ассоциаций граждан (частных пенсионных фондов, вклады в которые гарантируются акциями фонда).

- По управлению имуществом и выполнению иных услуг в интересах клиента на правах его доверенного лица.

Использование доверительного управления позволяет координировать взаимодействие банковского капитала с другими формами накоплений, поскольку банки вкладывают капитал в акции и облигации крупных компаний, что позволяет им при долгосрочном кредитовании не терять контроль над корпорациями [6].

Осуществляя трастовые операции, коммерческие банки в специфической форме выполняют функцию накопления капиталов и их мобилизацию в производство.

2. Оптимизация ресурсов предпринимателей

В ряде случаев на пути к созданию собственного капитала предприниматели следуют известным схемам [1], но в продолжение деятельности требуется решение группы консалтинговых задач:

- экспертная оценка объемов работ и оптимизация располагаемого капитала в проекте;

- менеджмент этапов инвестиционных проектов и диверсификации

производств, расширенный ситуационный анализ конъюнктуры рынка.

Большая часть выполненных инвестиций не приносит экономического результат, чему существуют объективные причины [3, 4, 7]. Высокая отдача достигается при эффективно действующей производственной системе, а вложения «вообще» дают не более 20% ожидаемого эффекта. Рациональная организация системы преобразования ресурсов должна предшествовать инвестициям, иначе средства оказываются выброшенными «на ветер». Инвестиции будут эффективны при целесообразном направлении их для организации полного использования ресурсов, технологий и оборудования, а также — в менеджмент. *Эффективность инвестиций имеет большее значение, чем их объем*, а координация обновляющих экономику затрат требует обоснованного сочетания планов.

Разобченность мнений и действий государственных органов, которые отвечают за создание подобных программ, обуславливает **потери ресурсов**. Требуется концентрация специальных знаний и приоритетов содействия на национальном управлении (мышлении). Изменение ситуации возможно при *эволюции менталитета управляющих* соответственно принципам устойчивого развития, которые не проникли во все сферы жизнедеятельности предпринимателей, а *недобросовестная конкуренция* остается главным препятствием в цепи прогрессивных достижений общества.

3. Принципы и цели диспетчеризации

На производстве и в управлении имеется множество проблем, которые в сознании эксплуатационного персонала представляются несущественными до такой степени, что вызывают сомнения в целесообразности их решения. При конструктивном подходе развитая система анализа производственных функций позволяет выявлять скрытые резервы предприятия во всех аспектах его деятельности. Постановка и решение организационно-технических задач требует систематического анализа показателей, а также развития систем диспетчеризации и

экспертных систем (ЭС), адекватной перестройки традиций в области менеджмента, финансирования и инженерной практики.

Наиболее важной представляется задача анализа затрат на основе потребительной стоимости. При изменении ресурса надежности или количественных показателей экспертная система должна приобретать качества адаптивной. Техника канонически осуществляет комплексную диагностику систем управления и их элементов, оперативный контроль, отображение и протоколирование параметров, обращение требуемой информации. Системы обеспечения отвечают требованиям экономико-математического моделирования при оптимизации режимов источников энергии, восприятию и обработке информации, интерпретации потоков информации для получения достоверного результата [6].

Аналитическая работа при оценке экономичности режимов и путей осуществления модернизации установок имеет в основе устаревшие предпосылки и концепции. В энергетике, например, основная роль в решении задач отводится государственному управлению, **основным механизмом которого является регулирование потребления топливно-энергетических ресурсов (ТЭР)** посредством создания и использования законодательной нормативной базы и экономических стимулов рационального использования ресурсов.

На производстве имеется множество проблем, которые не менее сложны и актуальны, чем задачи фундаментальных исследований на производстве и в лабораториях научно-исследовательских институтов (НИИ). Многие из них скрыты психологически и в сознании эксплуатационного персонала (известный консерватизм) представляются несущественными до такой степени, что вызывают сомнения в целесообразности их решения. В то же время, любая система отчетности представляет ценность в том отношении, что при конструктивном подходе позволяет выявлять скрытые резервы предприятия во всех аспектах его деятельности. Постановка и

решение производственно-технических задач требует выполнения целенаправленного и систематического анализа отчетных показателей по заранее разработанной программе, а также развития систем диспетчеризации и экспертных систем.

Широкое внедрение компьютерной техники позволяет удовлетворять эти требования. Интенсификация аналитического процесса в условиях производства сопряжена с адекватной перестройкой сложившихся традиций в области менеджмента, финансирования и инженерной практики. Компьютерные средства автоматизации с эффективным функциональным содержанием могут способствовать оптимизации работы диспетчерских служб, дать аналитический материал для перестройки энергетического баланса, изменения оперативных функций обслуживающего персонала.

При этом экономия ресурсов может быть достигнута за счет когенерации как способа комплексного использования резерва, анализа и коррекции режимных факторов, оптимизации работы агрегатов объекта.

Экспертные системы иногда рассматриваются как паллиатив, т.е. временное средство подготовки рационального решения и действий, позволяющих осуществлять оптимальное управление объектом. Но экспертная система нуждается в обслуживании со стороны оператора, а при функционировании в переменных условиях (изменение ресурсов надежности или количественных показателей) должна приобретать качества адаптивной. При этом последовательные суждения и действия руководителя должны предусматривать ряд стратегических функций, разработку концепций и целевых программ реструктурирования производственного комплекса. Тенденция изменения текущих и выявленных параметров (производная) позволяет прогнозировать возможные состояния объектов для осуществления экономически обоснованных функций в диспетчерской системе. Для систем с искусственным интеллектом характерны следующие функции:

Модель анализа эффективности производства и вариантов управления



- восприятие и обработка информации на двух и более уровнях,
- накопление и дополнение информации неполного модуля из другого уровня,
- совместное функционирование отдельных блоков на всех этапах расчетов,
- интерпретация потоков информации в режиме обработки любых уровней и задач для получения достоверного результата.

Наиболее важная задача анализа затрат (на основе потребительской стоимости) в модулях экспертной системы может быть интерпретирована блок-схемой, представленной на рисунке.

Схема алгоритма может интерпретироваться для оценки вариантов использования и переработки ресурсов не только в материальном производстве.

Освоение математических методов расчета, прогнозирования и анализа хозяйственной деятельности повысит уровень обоснованности решений о трансформации и развитии объектов хозяйствования. Высококвалифицированные специалисты смогут работать без излишнего контроля, что позволит сократить административные издержки.

4. Развитие сетевого маркетинга

В основе непрерывной осведомленности о конъюнктуре рынка ле-

жат сетевые системы, которые дают техническую возможность информированности, обеспечивают преимущество постоянным агентам рынка, биржам над участниками разовых сделок и прочими субъектами хозяйственной деятельности [7].

При появлении новых факторов социально-экономического неравенства те, кто имеет лучший доступ к сети и лучше адаптирован к ее особенностям, получают преимущества над остальными. Наступление сетевых форм отношений неизбежно, поскольку они более эффективны, чем другие формы организации управления. *Важно предусмотреть возможные экономические и социальные преимущества, потери и выгоды в процессе формирования эффективной стратегии менеджмента с использованием свойств сетевой экономики и процессов ее глобализации.*

Для постиндустриального периода в Беларуси характерны следующие особенности реализации сетевых и инновационных стратегий предприятий [8]:

- одностороннее развитие экономической базы регионов, так как предприятия создавались как звенья крупных народнохозяйственных комплексов, замкнутых на одного потребителя, что в рыночных условиях делает их особо уязвимыми;

• деформация социально-демографической структуры, так как планирование производительных сил для развития регионов в прошлом предопределило структуру их сегодняшней экономической базы, в том числе наличие в индустриальных районах низкоэластичного ресурса — персонала наукоемких производств.

Разработанная в конце 1980-х годов концепция автоматизированной системы материально-технического обеспечения народного хозяйства в условиях прямых связей между предприятиями сейчас стала неэффективной. Ее главной задачей являлось повышение информированности и координации процессов производства и сбыта промышленной продукции в масштабах всего народного хозяйства. Однако отсутствие необходимых условий не позволило реализовать этот проект.

С позиции инвесторов [9] на электронном рынке существует 3 (три) категории экономических субъектов: 1 — компании с отчетливой инвестиционной стратегией, 2 — компании с коммерческими проектами на базе возможностей Интернет, 3 — компании, базирующиеся на электронных коммуникациях. Здесь наиболее перспективными отраслями Интернет-экономики можно назвать следующие:

- венчурный бизнес и проектное финансирование;
- реклама и предоставление финансовых услуг через Интернет;
- построение сообществ электронных коммуникаций (совместные порталы, аукционы и торговля, потребительские клубы, торговые ряды и т.п.);
- развитие инфраструктурной поддержки электронных коммуникаций.

В Беларуси инвестиционный рынок коммуникационных технологий в начале 2000 года отчетливо конкретизировал проблемы и выявил следующие обстоятельства [8, 9, 11]:

5. **Отсутствие активного фондового рынка** заставило реальных участников Интернет-рынка занять выжидательную позицию.

6. Анализ проектов показал, что новые Интернет-компании ведут

борьбу за закрепление на электронном рынке, а не за получение прибыли в краткосрочной перспективе.

7. В условиях конкуренции среди инвесторов и ограниченного числа предпринимателей существуют тенденции к увеличению требуемых объемов инвестиций.

8. Среди инвесторов нет явного лидера или группы лидеров, то есть рыночные условия практически одинаковы для всех.

9. Инвестиционные решения принимаются в условиях быстрого старения информации.

Совершенствование средств коммуникаций и информационного поля принятия решений снижают затраты и риски предпринимателей, инвесторов и банков. Благодаря этому на современном этапе работа рыночных механизмов более эффективна: снижаются транзакционные издержки; в силу интенсивного взаимодействия объектов экономики уменьшается замороженный в товаре, производственных мощностях и сырье рисковый капитал. **Использование преимуществ рынка электронных коммуникаций требует:**

- создания эффективной платежной системы при совершении сделок в сети;
- создания технологий и виртуальных торговых объемов для предприятий, способов адаптации существующего бизнеса в среде сетевой экономики;
- расширение количества взаимодействующих субъектов сетевой экономики.

Внедрение сетевых информационных технологий в практику экономической деятельности затрагивает различные сферы экономики. Однако субъекты, вступающие в рынок электронных коммуникаций, объединяются способами получения прибыли. Это организации, предоставляющие товары и услуги, необходимые для реализации сетевых экономических отношений (фирмы-разработчики и продавцы компьютерной техники и программного обеспечения). Ряд организаций способствует использованию электронной среды в сетевой экономике (рекламные агент-

ства, web-студии, информационные агентства, маркетинговые и консалтинговые фирмы). Перспективны организации, использующие электронную среду для создания и расширения своего бизнеса и продвижения товаров (электронная торговля и деятельность в сфере бизнес-бизнес). Именно последние в силу своей неограниченной экспансии могут получить наибольшие преимущества в области электронных коммуникаций. Вот здесь практически обязательным и необходимым условием экономического успеха является организация региональной системы включения отечественных пользователей (производителей) в электронную сеть международного доступа.

Оптимальным решением может стать координация изложенных мероприятий такой мощной организацией, как концерн «Белресурс», или соответствующим объединением республиканских комитетов.

Резюме

Реформа отношений собственности способствует эволюции эффективного менеджмента. Чем больше

видов деятельности требуется для выполнения программ управления экономикой, корпорацией, тем большей гибкостью они обладают.

Диспетчеризация в целом обеспечивает ряд хозяйственных функций, даст технически точную информацию для выявления объема модернизации и реструктурирования объектов. Экспертная система должна стать главным «интеллектуальным» модулем, который обеспечит эффективный мониторинг режимов эксплуатации, принятия решений с обоснованием основных разделов деятельности организаций.

Совершенствование средств коммуникаций и информационного поля принятия решений формируют тектонику затрат на современном этапе развития экономики и определяют эффективность рыночных механизмов. Эти факторы делают задачу электронной кооперации предприятий особо актуальной, так как современные сетевые технологии позволяют сгладить ресурсный дисбаланс географически разобщенных предприятий и целых регионов.

Литература

1. Литвинец В.И., Тур А.Н. Экономическая модель корпоративного государства / Ресурсы. Системный анализ. — Мн: Технопринт, 2004. — 144 с.
2. Голубович А.Д. Траст. Доверительные услуги банков и финансовых компаний клиентам. — М.: АО РГО, 1994.
3. Жуков А.И. Услуги коммерческих банков. Зарубежный опыт и практика / Серия «Международный банковский бизнес». — М.: Изд-во АО «Консалтбанкир», 1995.
4. Литвинец В.И. Проблемы реструктурирования и эффективного менеджмента в энергетике Беларуси. — Мир технологий, № 1, 2002. — С. 25-30.
5. Жуков Е.Ф. Трастовые и факторинговые операции коммерческих банков / Серия «Международный банковский бизнес». — М.: Изд-во АО «Консалтбанкир», 1995.
6. Литвинец В.И. Энерготехнологическая диспетчеризация и ее базовые алгоритмы. — Мир технологий, 2003, № 3. — С. 67-71.
7. Богданов А.А. Тектология, всеобщая организационная наука. — М.: Экономика, 1989.
8. Экономическая политика: Анализ и альтернатива. — Под ред Л.К. Злотникова, В.М. Шлындикова / Сборник АСЭР. — Мн.: Вестпринт, 1999. — 369 с.
9. Рокман Т.В. Системообразующие факторы инновационного производства. — Саратов: С-Эксмо, 1998 г. — 390 с.
10. Ахьюджа Х. Сетевые методы управления в проектировании и производстве. — М.: Мир, 1979 — 304 с.
11. Портфель конкуренции и управления финансами / Книга конкурента. Книга финансового менеджера. Книга антикризисного управляющего / Ред. Ю.Б. Рубин. — М.: «СОМИНТЭК», 1996. — 736 с.