

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ СТИЛЬ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Н.В. Шинкевич

Постановка задачи развития предпринимательского стиля хозяйствования

Рыночную экономику нередко называют предпринимательской, отмечая неразрывную связь рыночных условий хозяйствования и предпринимательской деятельности. Действительно, необходимыми условиями предпринимательской деятельности являются свобода выбора сферы деятельности и способа ее осуществления, наличие частной собственности на средства производства и полученную продукцию, свободный доступ к ресурсам. Однако это не значит, что в условиях рынка абсолютно все субъекты хозяйствования являются предпринимателями. Предпринимательство по своей сути рискованная, непредсказуемая деятельность, направленная на преодоление сложившихся стереотипов хозяйствования. Это способ мышления и определенный стиль хозяйственного поведения инициативного субъекта, который быстро мобилизует имеющиеся ресурсы на организацию производства в какой-либо сверхприбыльной сфере или отрасли, тем самым повышая не только прибыльность своего производства, но и ликвидируя дефицит продукции. Наряду с общественно-полезным характером предпринимательская деятельность отличается высокой эффективностью использования факторов производства, определяя тем самым важную роль предпринимателя в развитии экономики. Поэтому в программах социально-экономического развития Республики Беларусь совершенствование отношений собственности и развитие предпринимательства определены как актуальные направления рыночных преобразований.

Практика хозяйствования подтверждает правильность выбранного курса на развитие и поддержку предпринимательства. В 2002–2004 гг. самыми динамичными в обеспечении роста эффективности производства оказались белорусские предприятия, которые не находятся в жесткой административной зависимости. Темпы роста на таких предприятиях по Минской области были в

1,5 раза, по Брестской области – в 2,8 раза, по Витебской – в 3,2 раза выше, чем у предприятий республиканской подчиненности [1]. Дальнейшая интенсификация развития частного сектора может осуществляться как за счет прироста хозяйствующих субъектов частной формы собственности, так и путем приватизации государственных предприятий. Первый путь отмечается рядом авторов как наиболее реалистичный. В частности, лауреат Нобелевской премии в области экономики К. Эрроу отмечал, что в мелкой и некапиталоемкой промышленности поддержание уровня предложения должно идти за счет вхождения в отрасль новых предприятий, в том числе малых и средних. В капиталоемких отраслях это может происходить также через замену имеющихся субъектов (предприятий) новыми активами, но постепенно и более медленно [2].

Однако частный сектор белорусской экономики при общей положительной тенденции развивается недостаточно быстро [3]. Доля предприятий, принадлежащих государству полностью или на долевых началах, достаточно велика – по оценкам разных экспертов она составляет 70–75%. Смешанность экономики и взаимодействие субъектов хозяйствования различных форм собственности является характерной особенностью белорусской модели. Она обусловлена рядом объективных причин. Наряду с защитой стратегических интересов государства к таким причинам следует отнести неравномерность темпов приватизации в различных отраслях. В результате в экономике формируются и сосуществуют частный, государственный, смешанный (частногосударственный) и совместный секторы. Но все они должны функционировать в соответствии с основными требованиями рыночной среды, в том числе ориентируясь на предпринимательский стиль хозяйствования. Предпринимательский стиль подразумевает наличие у субъекта хозяйствования ярко выраженного стремления к поиску и реализации новых возможностей

использования производственных ресурсов и получения оригинальных результатов, наилучшим образом удовлетворяющих как общие потребности рынка, так и частные интересы самого субъекта. Это делает необходимым постановку задачи развития предпринимательства в широком смысле.

Расширенная трактовка охватывает частное, государственное и частногосударственное предпринимательство. Государственное предпринимательство определяется как непосредственное участие государства в экономике в качестве субъекта хозяйствования как одного из крупнейших собственников. Частногосударственное предпринимательство означает участие государства в коллективных формах предприятий и корпорациях наряду с другими собственниками.

Преобладание в структуре промышленного комплекса национальной экономики крупных государственных и с участием государства предприятий и необходимость повышения эффективности их работы требуют отдельного рассмотрения модели предпринимательского поведения предприятия как субъекта хозяйствования независимо от его формы собственности.

Экономическая сущность предпринимательской деятельности

Рыночный процесс определяется решениями участников, среди которых выделяют производителей, потребителей, собственников ресурсов. Решения эти взаимны и парны:

*собственник ресурсов – производитель;
производитель – потребитель*

Каждая пара приходит к согласию, когда участники предлагают друг другу возможности, которые на их взгляд являются наилучшими на рынке. При этом участник соответствующей покупки-продажи должен принимать во внимание решения не только своих партнеров по сделке, но и конкурентов, предлагающих аналогичные возможности. Продавец всегда будет искать возможность предложить покупателю условия заведомо более выгодные, чем у конкурента. Поскольку по ходу рыночного процесса участники постоянно испытывают своих конкурентов, с каждым шагом вперед предлагая чуть более привлекательные возможности, рыночный процесс, по сути, является развивающимся и трактуется как конкурентный [4]. Активность рыночного процесса и соответственно предлагаемые решения в условиях конкуренции связаны с новыми возможностями.

Поиск новых возможностей является основной функцией предпринимателя. Й. Шумпетер прямо указывал на это. По его мнению, предпринимательство заключается во внедрении новых процессов (производства новых продуктов или старых продуктов новыми способами). Предприниматель-новатор разрушает равномерное функционирование рынка, создавая новые способы производства вещей и новые вещи. Исполняя эту роль, он одновременно создает для себя прибыль.

Способность замечать изменения в обстоятельствах, которые позволяют получить больше выгоды, движет рыночный процесс. Но именно бдительность к новым возможностям получения выгоды и составляет сущность предпринимательства [4]. Следовательно, рыночный процесс, движущей силой которого выступает конкуренция, является по своей сути предпринимательским. В таких условиях успех хозяйственной деятельности зависит от того, насколько хорошо субъект справляется с ролью предпринимателя. Поэтому необходимым условием успешной хозяйственной деятельности в условиях рынка должен быть ее предпринимательский характер. Для того чтобы формировать и развивать такой стиль хозяйствования, следует ясно представлять его природу.

Устоявшиеся экономические школы и теории рассматривают экономическую систему как равновесную, стремящуюся к данному состоянию на основе действия сил спроса и предложения. В состоянии равновесия покупатель и продавец перестают искать возможности получения выгоды, поскольку такие возможности исчерпаны – их интересы согласованы, цены равновесны. В состоянии равновесия и конкуренция, и предпринимательство не играют активной роли в рыночном процессе. Поэтому наиболее плодотворным с точки зрения анализа предпринимательства является исследование неравновесных состояний экономической системы.

По мнению Л. Мизеса, признаком неравновесного состояния является широко распространенное незнание. Решения зависят от степени осведомленности (неосведомленности) участников. Продавцы-производители не знают, на какие цены рассчитывают покупатели; покупатели не знают, какие условия предлагают им многочисленные продавцы; производители не знают, что для достижения тех же результатов можно использовать другие, менее критические ресурсы. Поэтому решения по цене не согласованы – экономическая

система неравновесна. Движение системы к равновесному состоянию основано на том, что люди учатся на своем рыночном опыте. Если сегодня участник рынка предположил, что его цена продажи (покупки) товара или ресурса соответствует ожиданиям других участников, а фактически они не приняли ожидавшихся от них решений, так как ценовые решения первого участника были ошибочны, то завтра он будет вынужден изменить свои решения по предлагаемым и ожидаемым ценам.

По мере накопления знания (уменьшения незнания) система будет предлагать все меньше возможностей для получения дополнительной выгоды, т.е. будет двигаться к состоянию равновесия. Ведущая роль в этом процессе принадлежит предпринимателю, поскольку именно он берет на себя роль открывателя новых возможностей и демонстрирует их другим участникам рынка. Используя понятие предпринимательской прибыли, это можно проиллюстрировать следующим образом (см. рис. 1):

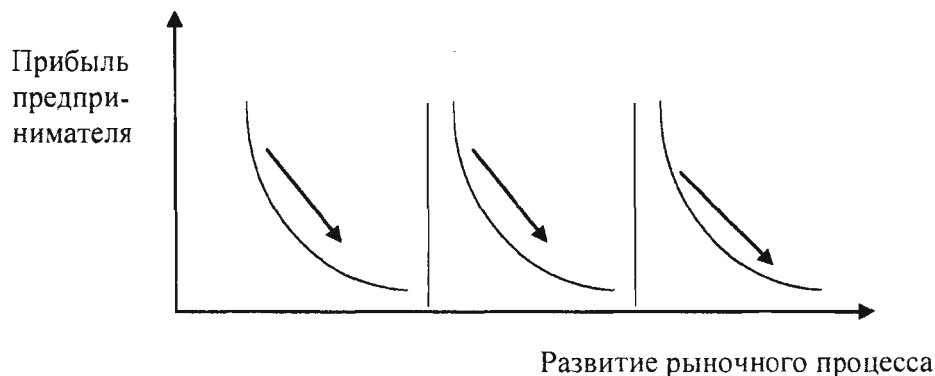


Рис. 1. Прибыль предпринимателя

Вопрос о рыночных возможностях требует уточнения. Шумпетер полагал, что новые возможности создает сам предприниматель, используя различные новшества. В работах Мизеса и его последователей высказывается мысль о том, что возможности в условиях рыночного неравновесия существуют всегда, заслуга же предпринимателя заключается в умении видеть эти возможности, воспринимать и использовать рыночную информацию [4]. Следствием такого умения и будут разнообразные новшества, разрушающие стереотипы хозяйствования и приносящие выгоду как самому предпринимателю, так и другим участникам рынка. Выгода возникает при наличии трех условий: когда имеется спрос, когда имеются технологически возможные способы удовлетворения этого спроса и когда поток сбережений достаточный для обеспечения необходимого капитала. Следует согласиться с тем, что «предпринимательство заключается не в том, чтобы схватить свободную 10-долларовую купюру, лежащую в чьей-то руке, а в том, чтобы осознать, что она находится в чьей-то руке и ее можно схватить» [4]. Данная цитата не только иллюстрирует приведенные выше уточнения, но и обращает внимание на важный момент в раскрытии сущности предпринимателя, заключающийся

в его отношении к ресурсам. Предпринимателю не обязательно изначально обладать ресурсами.

Предпринимательская деятельность возникает тогда, когда предприниматель *увидел и осуществил* возможность получения прибыли при покупке ресурса по одной цене и продаже его (или произведенного из него продукта) по другой, более высокой цене. Разница между ценой, по которой что-либо можно продать, и ценой покупки этого чего-либо (более низкой, чем цена продажи) составляет суть предпринимательской прибыли. Прибыль будет предпринимательской только в результате действий, связанных с предпринимательской активностью. Предпринимательская прибыль – это цена предпринимательского решения, принимаемого до покупки и продажи. Если цена продажи определена после принятия и реализации решения о производстве товара, то ее превышение над ценой покупки необходимых ресурсов не должно рассматриваться как чистая прибыль предпринимателя. Это позднее решение по цене продажи уже есть решение собственника (товара). Но это не значит, что собственнику нужно отказать в праве быть предпринимателем. Даже собственник ресурса, обладающий им монопольно, может

рассматриваться как предприниматель в тот момент, когда он принимает решение скупить весь ресурс, так как увидел в этом возможность получить прибыль.

Таким образом, предпринимательство выступает в качестве особого вида экономической активности, когда в деятельности индивида присутствует ярко выраженный поиск новых рыночных возможностей в удовлетворении чьих-либо потребностей в товарах и услугах. Основой предпринимательской активности является процесс самоорганизации. Самоорганизация предпринимателя представляет собой целостный процесс установления целей, выбора средств их осуществления, практического достижения результатов и получения вознаграждения за

проявленную активность [5].

Предприниматель осуществляет самоорганизацию в рамках определенной деловой среды. Он должен внедриться в эту среду в качестве активного субъекта, используя определенные принципы и методы. В рамках деловой среды предприниматель создает собственный производительный процесс и руководит им. При этом он должен соотносить все свои профессиональные действия с ситуацией, которая складывается на рынке, а также устанавливать деловые контакты с другими предпринимателями, заключать с ними определенные соглашения. Названные элементы являются ключевыми в определении сущности предпринимательской активности (см. рис. 2).



Рис. 2. Элементы предпринимательской активности

Процесс вхождения в деловую среду осуществляется через деловое проектирование, которое представляет собой процесс трансформации деловой идеи в деловой проект. В рамках делового проекта (бизнес-проекта) определяются условия деловой среды, где такая идея будет реализовываться, и возможности, которыми обладает предприниматель. За этапом делового проектирования следует этап организации и функционирования производительной структуры, в качестве которой обычно выступает предприятие.

Предприятие как субъект предпринимательской деятельности

Предприятие выступает как основная хозяйственная единица, в которой соединяются все факторы производства и осуществляется непосредственный процесс изготовления и реализации товаров, оказания услуг или выполнения работ. С позиции предпринимательской деятельности возможны две точки зрения на предприятие.

Во-первых, когда предприятие изначально создается предпринимателем с целью

реализации его деловой идеи. Предприятие в этом случае выступает как имущественный комплекс, используемый для предпринимательской деятельности, т.е. представляет собой совокупность структурных подразделений, определенным образом организованных для достижения его уставных целей. Акцент делается на специфике внутреннего построения и управления предприятием, которая обусловлена содержанием конкретной предпринимательской деятельности. С этой точки зрения предприятие является объектом предпринимательской деятельности, поскольку основные хозяйственные решения приняты вне предприятия.

Во-вторых, когда цель и обстоятельства создания предприятия остаются в прошлом, и оно рассматривается как открытая хозяйственная система, эффективное функционирование которой определяется ее внутренним состоянием и внешней средой [6]. Особое внимание при этом уделяется поведению предприятия в рыночно-конкурентной среде, формированию целей и выбору средств их достижения, взаимодействию с другими субъектами хозяйствования. Предприятие в этом случае является самостоятельной в хозяйственном отношении структурой, обладающей правами юридического лица. С этой точки зрения предприятие выступает как субъект предпринимательской деятельности.

В зависимости от способа ведения дел на предприятии можно выделить следующие виды предпринимательства:

- 1) единоличное предпринимательство – предпринимательская деятельность осуществляется независимым предпринимателем-собственником предприятия;
- 2) коллективное предпринимательство (партнерство) – осуществляется через совместное владение предприятием несколькими предпринимателями при непосредственном участии в управлении каждого из них;

3) корпорации – участие через владение пакетом акций, частные лица-владельцы пакетов акций отделены от ответственности за деятельность корпорации.

Чем больше собственников у предприятия, тем меньше влияние индивидуальных интересов каждого из них на принимаемые хозяйственные решения. В связи с этим можно утверждать, что чем больше собственников у предприятия, тем более оно выступает как целостный субъект хозяйствования, формулирующий собственные цели и стратегии, ориентированные на достижение успеха в рыночной среде. Поведение предприятия в условиях рынка обусловлено решением следующих задач:

- удовлетворение потребностей в определенных видах продукции или услуг по качеству и количеству;
- обеспечение преимуществ экономических характеристик продукции (услуг);
- обеспечение преимуществ технико-экономических характеристик условий производства и сбыта;
- инновационное воспроизводство капитала;
- рациональное использование производственных ресурсов;
- работа с прибылью (наряду с удовлетворением потребительских запросов всегда должно быть превышение доходов над расходами);
- обеспечение экономической ответственности за последствия самостоятельно принимаемых хозяйственных решений (вплоть до банкротства);
- обеспечение социальной ответственности за безопасность продукции и производства, за повышение качества трудовой жизни персонала.

Структура хозяйственной системы, ориентированной на решение перечисленных выше задач, представлена на рис. 3 (см. ниже).

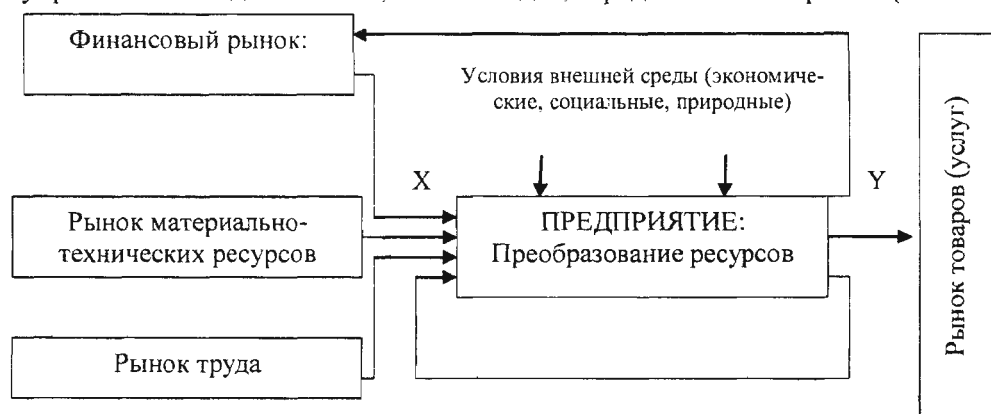


Рис. 3. Предприятие как открытая хозяйственная система

Источники ресурсов

В процессе производственной деятельности предприятие перерабатывает ресурсы одного вида в ресурсы другого вида. На входе системы (ресурсы-затраты X) – это сырье и материалы, комплектующие детали, топливо и энергия, трудовые ресурсы, средства производства, информация, денежные средства. На выходе (ресурсы-результаты Y) – готовая продукция, отходы производства, доходы в денежной форме, включающие издержки, платежи, прибыль.

Чтобы осуществлять преобразование ресурсов, предприятие должно иметь определенную структуру (организационную, производственную) и осуществлять определенные виды деятельности. Причем эти виды деятельности должны быть ориентированы на поиск выгоды, поиск и воплощение наилучших способов использования ресурсов, т. е. они должны носить принципиально предпринимательский характер. Предпринимательский характер имеют:

- маркетинговая деятельность – функциональная деятельность предприятия по изучению, анализу и формированию рынков;
- сбытовая деятельность – функциональная деятельность предприятия по распределению и доведению готовой продукции до потребителя;
- финансовое обеспечение – функциональная деятельность предприятия по мобилизации и привлечению финансовых ресурсов: собственных и ресурсов инвесторов и кредиторов;
- материально-техническое обеспечение – функциональная деятельность предприятия по приобретению, доставке, сохранению и подготовке к использованию материально-технических ресурсов во всех видах функциональной деятельности предприятия;
- кадровое обеспечение – функциональная деятельность предприятия по мобилизации и привлечению трудовых ресурсов (поиск, подбор, наем, расстановка, подготовка, переподготовка рабочих, служащих и др. категорий персонала);
- инновационная деятельность – функциональная деятельность предприятия по созданию и внедрению новых конкурентоспособных товаров, эффективных технологических процессов и систем управления;
- производственная деятельность – функциональная деятельность предприятия по соединению материально-технических ресурсов и живого труда в процессе производства продукции (услуг).

Предпринимательская деятельность предприятия неразрывно связана с внедрением системы эффективного менеджмента, включая стратегический менеджмент.

С позиции положения в рыночном процессе (собственник ресурса – производитель-потребитель) предприятие как производитель по идее должно быть предпринимателем. Во-первых, по критерию отношения к ресурсам. Предприятие, как правило, не обладает всеми необходимыми ресурсами и фактически их перепродает в виде произведенного товара. Во вторых, по времени и обстоятельствам принятия решения. Все перспективные решения, принимаемые до осуществления инвестиций, будут предпринимательскими.

Рассмотрим ситуации, когда принимаются решения об использовании рыночной возможности через предприятие.

1. Если предприятия еще нет, но имеется возможность получения прибыли путем его приобретения или создания, то и действия, и прибыль предпринимательские (например, организация дочерних фирм, поглощение более слабых конкурентов и т.д.).

2. Если прибыль планируется от продажи произведенного или производимого на предприятии продукта, то это не предпринимательская прибыль, поскольку предпринимательское решение о производстве данного продукта находится за рамками данной ситуации.

3. Если руководство предприятия увидело новые пути использования своих возможностей, увеличивающих выручку над рыночной стоимостью всех необходимых ресурсов, то решения об использовании этих возможностей и предполагаемая прибыль могут рассматриваться как предпринимательские. При этом считается, что оно могло бы получить такую же прибыль, если бы использовались эти возможности с привлечением ресурсов «чужой» фирмы.

Рассмотренные ситуации свидетельствуют о том, что от персонала, в первую очередь менеджеров, в определенных ситуациях требуется принятие предпринимательских решений. Эффективность работы предприятий находится в прямой зависимости от того, как поставлена работа по изучению рыночной конъюнктуры, как сочетаются в практической деятельности стратегические и текущие цели хозяйствования, в какой мере используются инновации и обеспечивается конкурентоспособность, учитывается степень

риска и т.д. Но в тоже время процессы управления фирмой нельзя полностью отождествлять с предпринимательством, а менеджера нельзя отождествлять с предпринимателем, потому что каждый из них выполняет свою определенную роль в хозяйственной деятельности.

Значительно усиливает предпринимательский потенциал предприятия так называемое внутрифирменное предпринимательство, которое в последнее время активно развивается в странах с рыночной экономикой. Сущность внутрифирменного предпринимательства состоит в организации в крупнейших компаниях (корпорациях) внутрифирменных рискованных предприятий на основе проявления творческой предпринимательской инициативы. Основным принципом внутрифирменного предпринимательства является действие работника как предпринимателя. Такой подход раскрепощает работников, руководителей подразделений, позволяет им проявить предпринимательский талант. В итоге совместные усилия собственника, высшего руководства и исполнительского персонала обеспечивают существенный рост эффективности производства, сильную рыночную позицию предприятия в целом.

Оценка и обеспечение эффективности работы предприятия с позиции предпринимательской деятельности

Наличие предпринимательского поведения хозяйствующего субъекта в новых условиях помимо практического, имеют теоретико-методологический аспект, поскольку с изменением экономических условий трансформируются и понятия, посредством которых формулируются цели предприятия и оценивается эффективность его деятельности.

Общая схема оценки эффективности сохраняется прежней:

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Эффект}}{\text{Затраты, ресурсы}}, \quad (1)$$

различия состоят в способах определения значений эффекта, затрат, ресурсов.

В условиях рыночной экономики ранее существовавшая оценка эффекта исключительно как народнохозяйственного сегодня трансформируется в рост целевых показателей хозяйственной деятельности конкретного предприятия, которые однозначно связываются с получением, укреплением рыночной позиции и выгоды. Затраты и ресурсы также оцениваются с позиции отдельно взятого

предприятия и включают все виды затрат и ресурсов (капитал, трудовые ресурсы, материальные ресурсы). Такая трактовка эффективности в полной мере согласуется с приведенной выше схемой (см. рис.2): стоимость произведенных товаров и услуг есть выход хозяйственной системы Y , а затраты ресурсов – ее вход X . Эффективность системы характеризуется отношением выхода к ее входу.

Основным финансовым показателем работы предприятия считается прибыль. Однако ведущее значение прибыли в качестве финансового показателя не означает его бесспорной универсальности. Рост прибыли не всегда приводит к упрочнению рыночных позиций и долговременной выгоде, а сама прибыль часто полностью используется на потребление и не обеспечивает расширенное воспроизводство капитала. Поэтому для принятия многих управленческих решений и оценки хозяйственной деятельности предприятия необходимо знать не только абсолютную сумму прибыли, но и степень доходности или меру эффективности. С этой целью исчисляются показатели рентабельности, в которых абсолютная величина прибыли соизмеряется с теми затратами и ресурсами, которые способствовали ее образованию.

Стремление к высокой эффективности и связанной с этим выгоде требует от предприятия систематической работы по выявлению и анализу соответствующих факторов. Прежде всего, нужно четко представлять, какие факторы являются управляемыми со стороны предприятия, а какие выступают в качестве ограничивающих условий его деятельности. С этой точки зрения факторы, оказывающие влияние на эффективность, подразделяют соответственно на внутренние и внешние. Внешние факторы – это экономические, правовые, природные условия, в которых работает предприятие, и в первую очередь – конъюнктура рынка, установившиеся рыночные цены на продукцию, сырье и материалы, банковские ставки, система налогообложения и др. Внутренние факторы должны рассматриваться как внутренние переменные, непосредственно воздействующие на величину целевых показателей, в том числе на прибыль. При всем многообразии внутренних факторов эффективности приоритетными должны считаться такие, которые устанавливают взаимосвязь внешних условий деятельности и внутреннего состояния предприятия, позволяют предприятию проявлять в динамичной рыночной среде адаптивные

свойства. Такими приоритетными внутренними факторами, на наш взгляд, являются инновации, качество, затраты, цена, персонал. Следующим шагом является разработка мер

(рычагов) воздействия на эффективность производственно-сбытовой деятельности предприятия (см. рис. 4.).

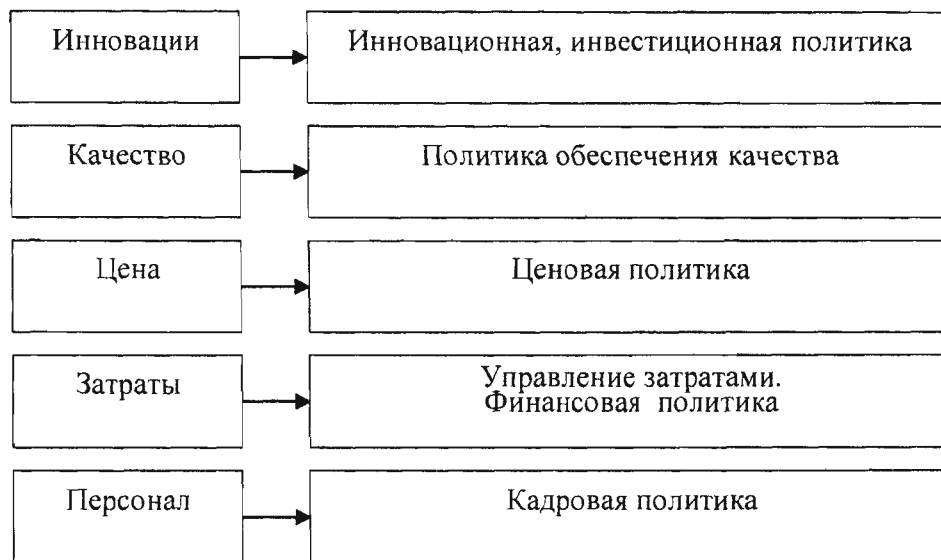


Рис. 4. Факторы и рычаги воздействия на эффективность предприятия

Формирование *инновационной политики* осуществляется с учетом взаимодействия

основных стимулов и объектов инновационной деятельности (ИД) (см. рис. 5).

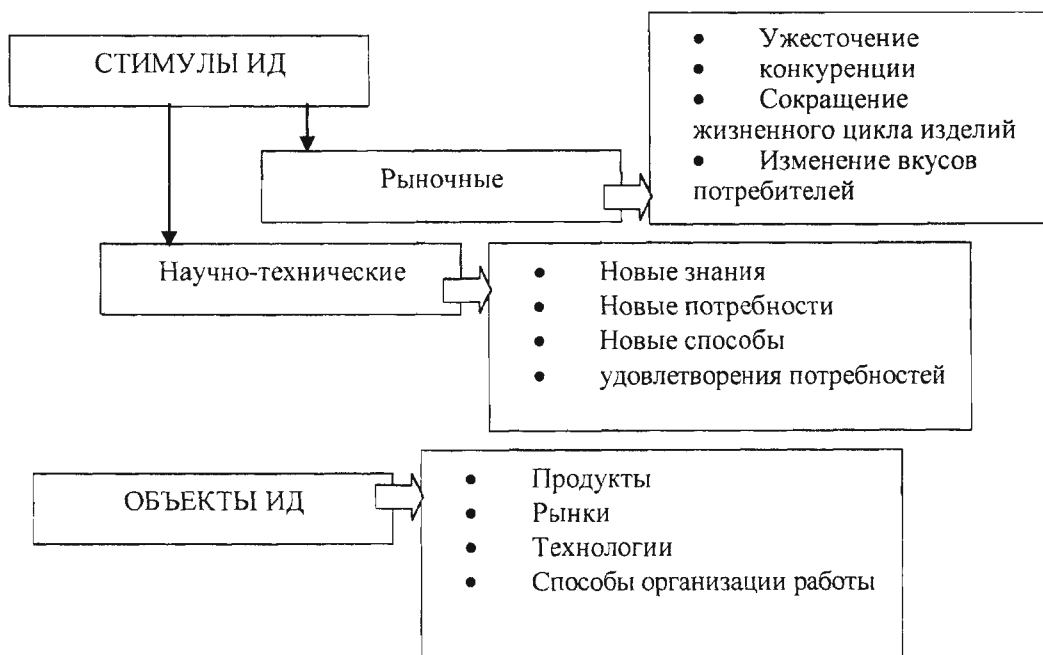


Рис. 5. Стимулы и объекты инновационной деятельности

Основной принцип инновационной политики: инновационная деятельность должна быть непрерывной и всеобъемлющей, т.е. реагировать на все стимулы и охватывать все объекты. Предприятия, не способные модернизировать производство, рано или поздно уступают место на рынке передовым

организациям. *Инвестиционная политика* должна, прежде всего, обеспечивать достижение инновационных целей, а также в необходимой мере способствовать решению задач обеспечения качества и развития персонала.

Деятельность предприятия в области *качества* должна учитывать современные тен-

денции. Во-первых, изменение сущности категории качества; качество прямо связывается с запросами потребителей, при этом делается акцент на превентивные действия (по определению стандарта ИСО качество как экономическая категория отражает способность объекта качества удовлетворять существующие и предполагаемые, ожидаемые потребности). Во-вторых, контроль и управление качеством являются элементами более широкого процесса обеспечения качества; деятельность по обеспечению качества базируется на создании и функционировании систем качества, которые являются неотъемлемой частью общей системы управления предприятием. В-третьих, современная концепция обеспечения качества тесно взаимосвязана со стадиями жизненного цикла изделия; основные усилия должны быть направлены не на исправление выявленных дефектов, а на предотвращение их; при этом, чем раньше приняты меры, тем меньше затрат потребуются на устранение дефектов.

Ценовая политика на предприятии формируется с учетом целей и методов ценообразования. В свою очередь цели ценообразования должны согласовываться с общей стратегией предприятия и реальными условиями. В обстановке жесткой конкуренции предприятие скорее всего будет ориентироваться на умеренные цены для захвата большей доли рынка и увеличения объема продаж. Высокие цены позволяют максимизировать прибыль и создать предпосылки для увеличения инвестиций. При благоприятной рыночной ситуации предприятие стремится к удержанию рынка и принимает все возможные меры для предотвращения спада сбыта и обострения конкурентной борьбы. При этом тщательно отслеживаются динамика цен, появление новых товаров, действия конкурентов; не допускается чрезмерное завышение или занижение цен на свою продукцию, снижаются издержки производства и сбыта.

Управление затратами имеет целью достижение запланированных финансовых результатов и направлено на решение целого комплекса задач, отвечающих на вопросы: где, когда и какие затраты возникают; каков должен быть нормативный уровень затрат; какие резервы снижения затрат имеются на предприятии, в том числе за счет мероприятий по изменению технологии и организации производства; какие объемы производства будут оптимальными с точки зрения

достигнутого уровня затрат. В контексте решения этих задач рациональная минимизация себестоимости продукции является следствием деятельности по управлению затратами. Управление затратами как специфическая деятельность включает следующие элементы управленческого цикла:

- планирование и прогнозирование затрат (нормативное, уровневое, ситуационное);
- целевой (раздельный) учет затрат (по видам, местам возникновения, по носителям с применением различных методов учета в зависимости от его целей);
- анализ затрат;
- контроль и регулирование (систематический оперативный контроль по данным раздельного учета и принятие оперативных решений в момент возникновения отклонений значений от нормативных).

Финансовая политика предприятия разрабатывается его высшим руководством и определяет источники финансовых ресурсов, получение и распределение прибыли. Выбор конкретных мер повышения прибыльности и оптимизация финансовых потоков зависит от целей предприятия, экономических особенностей продукции и складывающейся рыночной ситуации [7]:

- в зависимости от того, как быстро должно быть достигнуто увеличение прибыли, принимается решение о повышении цен (быстрый результат) или о разработке нового продукта (отсроченный результат);
- при высокой эластичности спроса на товар эффект применения некоторых финансовых средств может быть компенсирован ответной реакцией потребителей; например, повышение цены скорее всего приведет к потере доли рынка, а сокращение издержек никак не повлияет на ее величину;
- реакция конкурентов может снизить эффект принимаемых мер;
- стремление снизить общие затраты должно учитывать их структуру: для одних предприятий актуально снижение переменных затрат, для других – постоянных;
- некоторые антикризисные мероприятия могут иметь повышенный риск; стратегия снижения издержек или активов считается менее рискованной;
- ряд мероприятий (например, сокращение исследований, конструкторских разработок или активов) может привести к скрытым, но долговременным убыткам;
- возможности принятия финансовых решений зачастую ограничены законами и

нормами, связанными с охраной окружающей среды;

- некоторые меры могут прямо влиять на моральное состояние персонала, например, сокращение штатов как мера снижения издержек может оказать негативное влияние на мотивацию персонала; снижение издержек за счет поиска более дешевых поставок найдет понимание у персонала и не повлияет на его мотивацию.

Кадровая политика предприятия должна строиться с учетом ряда принципов.

Принцип долгосрочного планирования. Сегодня отделам кадров недостаточно добиваться полного заполнения вакансий, необходимо увеличение в составе рабочей силы предприятия доли людей с хорошими специальными знаниями, способных решать не только текущие задачи, но и обеспечивать достижение стратегических целей.

Принцип привлечения рабочих к управлению производством. Дело не только в улучшении мотивации, а в том, что исполнитель часто располагает той информацией, теми данными, которые необходимы для принятия правильного решения. Рабочие должны пройти курс обучения техническим приемам, методам решения производственных задач, им должны быть оказаны необходимые помощь и поддержка. Наиболее эффективной формой привлечения работников к управлению стали команды или бригады по решению производственных проблем. Команды эти получили разные названия: кружки качества, команды по повышению производительности, группы по совершенствованию производства и т.д.

Принцип доступности для персонала информации о хозяйственной деятельности предприятия. Для усиления чувства причастности к успехам важно предоставить рабочим и служащим более свободный доступ к данным о позициях предприятия на рынке, о любых имевших место изменениях, о конкурентах, потребителях, о тенденциях в развитии спроса. В определенных ситуациях такая информация может стимулировать предпринимательскую инициативу.

Принцип обеспечения большей определенности в ожиданиях и перспективах людей. Люди должны чувствовать уверенность в завтрашнем дне. Они должны знать, что с ростом производительности труда неуклонно будет возрастать заработная плата, что произойдет с частью из них при сокращении численности работающих. Главным фактором

снижения неопределенности в результате проведения реорганизации производства и управления является гарантия занятости работников предприятия. Принятие такого рода обязательств руководством предприятия способствует более полному раскрытию потенциала работников и играет важную роль в реализации политики, направленной на поиск постоянных улучшений в производственных процессах.

Степень активизации обсуждаемых факторов прямо связана с предпринимательским характером деятельности предприятия. Это свидетельствует о том, что сама предпринимательская деятельность может рассматриваться как комплексный фактор повышения эффективности работы предприятия.

Выводы

1. Характерной особенностью белорусской модели является смешанность экономики и взаимодействие субъектов хозяйствования различных форм собственности; при этом все они, находясь в рыночных условиях и стремясь к успеху, должны ориентироваться на предпринимательский стиль хозяйствования как наиболее способствующий повышению эффективности их работы.

2. Правомерность рассмотрения предприятия как предпринимательской структуры обусловлена соответствием характера хозяйственной деятельности предприятия сущности предпринимательства, принципиальными характеристиками которой являются отношение к владению ресурсами и восприимчивость к новым рыночным возможностям.

3. Реализация предпринимательских подходов в деятельности предприятия неразрывно связана с внедрением системы эффективного менеджмента. Значительно усиливает предпринимательский потенциал предприятия так называемое внутрифирменное предпринимательство.

4. Наличие предпринимательского характера деятельности предприятия, помимо практического, имеет теоретико-методологический аспект, поскольку с изменением экономических условий трансформируются и понятия, посредством которых формулируются цели предприятия и оценивается эффективность его деятельности.

5. Основным финансовым показателем работы предприятия считается прибыль. Однако рост прибыли не всегда приводит к упрочнению рыночных позиций и долговременной выгоде, а сама прибыль часто полностью используется на потребление и не обеспечивает

в должной мере расширенное воспроизводство капитала. Поэтому для принятия многих управленческих решений и оценки хозяйственной деятельности предприятия необходимо знать не только абсолютную сумму прибыли, но степень доходности или меру эффективности. С этой целью исчисляется ряд показателей рентабельности.

6. Стремление к высокой эффективности требует от предприятия систематической работы по выявлению и анализу соответствующих факторов, которые с точки зрения возможности влияния на них целесообразно разделять на внешние и внутренние. При всем многообразии внутренних факторов, определяющих эффективность, в качестве приоритетных должны рассматриваться такие, которые устанавливают взаимосвязь внешних условий деятельности и внутреннего состояния

предприятия, позволяют предприятию проявлять в динамичной рыночной среде адаптивные свойства. Такими приоритетными внутренними факторами, на наш взгляд, являются инновации, качество, затраты, цена, навыки персонала.

7. В качестве мер (рычагов) воздействия на эффективность производственно-сбытовой деятельности предприятия следует рассматривать инновационную и инвестиционную политику, политику в области качества, ценовую политику, управление затратами и финансовую политику, кадровую политику. Реализация этих мер прямо связана с предпринимательским характером деятельности предприятия, что позволяет рассматривать саму предпринимательскую деятельность как комплексный фактор повышения эффективности работы предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Желтков И.М. Факторы промышленного роста в Республике Беларусь в 1996–2003 гг. // Белорусский экономический журнал. 2004. №3.
2. Злотников А.Г. Нобелевские лауреаты по экономике о рыночных преобразованиях в постсоветском мире // Белорусский экономический журнал. 2003. №1. С.92–105.
3. Республика Беларусь 1995–2004 (статистический сборник) / Минстат Республики Беларусь. Мн., 2004. С.180–181.
4. Кирицнер И. Конкуренция и предпринимательство. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
5. Бусыгин А.В. Предпринимательство: Учебник. М.: Дело, 1999. С.60–68.
6. Шинкевич Н.В. Предприятие как система: теория и практика адаптации к современным условиям // Экономика и управление. 2005. №3. С.58–63.
7. Дойль П. / Пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Изд-во «Питер», 1999.

РЕЗЮМЕ

Преобладание в структуре промышленного комплекса национальной экономики крупных государственных и с участием государства предприятий и необходимость повышения эффективности их работы требуют отдельного рассмотрения модели предпринимательского поведения предприятия как субъекта хозяйствования независимо от его формы собственности. В рамках решения задачи развития предпринимательского стиля хозяйствования рассматривается экономическая сущность предпринимательской деятельности, характеристики предприятия как субъекта предпринимательской деятельности, предлагаются подходы к оценке и обеспечению эффективности работы предприятия с позиции предпринимательской деятельности.

SUMMARY

The necessity is grounded to examine separately the model of enterprise entrepreneurial behaviour as subject of economic management irrespective of its pattern of ownership due to two reasons: prevalence of large state-owned enterprises and enterprises with the state's participation in the industrial complex of the national economy, and the necessity of increasing effectiveness of their work. Within the framework of fulfilling the mission of developing the entrepreneurial style of economic management, the economic essence of entrepreneurial activity is examined as well as characteristics of the enterprise as subject of entrepreneurial activity, approaches to evaluation and maintenance of effective enterprise work from a position of entrepreneurial activity are offered.

* Статья представлена в редакцию 26 января 2006 г.