

Таким образом, проведённое нами анкетирование руководящих работников 19 предприятий Витебской области по выявлению роли уровня образования персонала в деятельности предприятий, а также по определению наиболее важных видов и областей знаний позволило сделать следующие выводы.

На 47,4 % проанализированных предприятиях области считают, что уровень образования работников оказывает большое влияние на результаты их труда, но в то же время лишь немного меньшая доля опрошенных (около 42 %) отметила, что уровень образования оказывает определённое влияние на эффективность труда, но вовсе не решающее. При этом наибольшее значение имеют знания, получаемые на основе опыта работы. Такое мнение высказало почти 95 % респондентов.

Среди различных форм обучения новым знаниям наиболее приоритетной считается обучение непосредственно на рабочем месте, а наименее эффективной – самообучение.

Наиболее важной областью знаний на предприятиях считают знания о собственной продукции и услугах. Основной же причиной, сдерживающей развитие знаний своих сотрудников, опрошенные руководители назвали отсутствие необходимых финансовых средств.

Всё это говорит о том, что в последнее время руководители наших предприятий всё в большей степени осознают важность обучения персонала и роль знаний сотрудников в повышении эффективности функционирования предприятий. Но в то же время более чем на 42 % проанализированных предприятиях данному фактору конкурентоспособности не уделяется достаточного внимания. А среди различных областей знаний приоритет по-прежнему отдаётся более традиционным по сравнению с другими знаниям о собственной продукции и услугах.

#### Список использованных источников

1. Рюли Э. Управление ресурсами как фактор стратегического успеха // Проблемы теории и практики управления. – 1995. – № 6. – С. 102-107.
2. Норберт Том. Тенденции и перспективы развития управления персоналом // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 6. – С. 95-100.
3. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
4. Стоунхаус Дж. Управление организационным знанием// Менеджмент. – 1999. – № 1. – С. 14-26.

#### SUMMARY

There was a consideration of the role of organizational knowledge in the forming of an enterprise's competitive advantage. The managers of 19 enterprises of Vitebsk region had been questioned and the results of the questionnaire design were introduced. There was an assessment of the need in different kinds of knowledge at the enterprises. And it was also estimated in what degree the personnel competence influenced the labor efficiency. It was revealed which forms of training were the most effective ones. It was defined how much attention the managers paid to the improvement of the educational level. The investigation disclosed the most important factors that restrained the possibilities to improve the educational level of the workers of the enterprises of Vitebsk region.

УДК 67/68:658(476)

#### НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОТРАСЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Ю.А. Медведева

**Условия и факторы развития отраслевого управления в Беларуси.** Одной из наиболее устойчивых тенденций развития мировой экономики в XX-XXI вв.

является усиление роли управления. Всемирный экономический форум управление признает в качестве одного из факторов, на которых базируется оценка страновой конкурентоспособности [1]. В группе из восьми агрегированных показателей конкурентоспособности выделяются как самостоятельные "менеджмент" и "институты", более детальное исследование субфакторов которых позволяет сделать вывод о том, что фактически это качество и эффективность управления на микро- ("менеджмент") и на макроуровне ("институты").

В качестве объектов управления экономикой принято выделять два уровня: макро- и микроэкономический. Это характерно для развитых стран, где в ходе длительного эволюционного процесса сложилась тесная взаимосвязь между микро- и макроэкономическими процессами, мощное влияние макроэкономического регулирования на поведение субъектов хозяйствования. В государствах постсоциалистического пространства управление экономикой осуществлялось посредством жесткого централизованного регулирования всех сторон деятельности предприятий и ограничения их хозяйственной самостоятельности. Ведущая роль в этом процессе принадлежала отраслевому управлению, которое по отношению к подведомственным предприятиям выполняло ряд разнообразных функций.

По мере ускорения темпов рыночных преобразований становится очевидным, что для повышения конкурентоспособности национальной экономики помимо макро- и микроуровня новое качество управления требуется и на уровне мезоэкономики. Все больше экономистов (Г. Клейнер, М. Бендигов, И. Фролов, Н. Дорогов, А. Денисов и др.) указывают на значимость этого фактора для устойчивого развития.

Актуальность исследования всего комплекса проблем отраслевого управления обусловлена, прежде всего, высокой практической значимостью. Действующая на сегодняшний день система отраслевого управления не может быть оценена как высокоэффективная. Не углубляясь в проблемы оценки эффективности управления (в том числе и отраслевого), такой вывод, по мнению автора, можно сделать и на основании уровня конкурентоспособности объектов управления - отраслей. Так, специалистами НИЭИ Минэкономики [1], интегральный уровень конкурентоспособности отраслей промышленного комплекса Республики Беларусь в 2002 году оценивается следующим образом: Министерство промышленности - 34% (от 100%, принятых за мировой эталон); концерн "Беллегпром" - 20,8%; концерн "Белместпром" - 21%; концерн "Беллесбумпром" - 22%; концерн "Белнефтехим" - 23%.

**Основные этапы развития института отраслевого управления.** Состояние и проблемы организации отраслевого управления во многом обусловлены особенностями его становления и развития. В этом процессе можно выделить несколько периодов:

**I этап (1917-1934гг.)** - зарождение института отраслевого управления связывают с созданием Высшего Совета народного хозяйства (ВСНХ). Национализация предприятий в 1918 - 1920 гг. привела к резкому расширению государственного сектора в промышленности, а затем и в других отраслях народного хозяйства, что вызвало необходимость в адекватных изменениях аппарата управления. Упор в построении системы управления делается на централизацию, самоуправление вытесняется административным по форме и содержанию государственным управлением; в рамках ВСНХ появляются самостоятельные структурные подразделения - главки - первые прототипы современных органов отраслевого управления. В условиях новой экономической политики (НЭПа) необходимость повышения эффективности предприятий, подготовки базы для индустриализации обусловили необходимость смены жесткой вертикальной интеграции управления на определенную хозяйственную самостоятельность предприятий. Децентрализация привела к значительным изменениям структуры управления народным хозяйством: сужается компетенция ВСНХ, упрощенная линейная структура вертикальной интеграции дополняется функциональными органами управления.

**II этап (1934-1950-е гг.)** Данный этап эволюции системы управления связан с ликвидацией промышленных объединений и сокращением количества трестов в 1934 г. Это привело к усилению отраслевого принципа в управлении промышленностью. Вплоть до реформы 1957 г. главные производственные управления в наркоматах осуществляют управление отраслями.

**III этап (1960-1980-е гг.)** Одним из ключевых вопросов экономической политики на протяжении 60-70-х гг. стоял вопрос о совершенствовании управления как на макро-, так и на микроуровне. Особое внимание уделялось перестройке организационной структуры управления через "укрепление отрасли промышленности..." [2]. Таким образом, вновь укрепляются *централизованные начала в управлении*, ликвидированы республиканские и местные совнархозы, вместо которых образованы общесоюзные, союзно – республиканские и республиканские министерства. В начале 70-х гг. с целью сокращения звенности структуры управления во всех отраслях промышленности создаются объединения, а отраслевая структура управления приобретает двух- (производственные объединения и крупные предприятия подчиняются непосредственно министерству) и трехзвенную систему (министерство – всесоюзное или республиканское промышленное объединение – производственное объединение (предприятие)). В этот период сложилась структура управления предприятиями отраслей народного хозяйства, которая функционировала в Беларуси, России, Украине и других странах постсоциалистического пространства вплоть до 90-х гг.

**IV этап – с 1990 г. по настоящее время** – связан со становлением системы управления в условиях государственного суверенитета Республики Беларусь. В этот период в системе органов государственного управления происходят значительные изменения. Формирование системы собственных экономических органов, которые могли бы обеспечить суверенитет и независимость государства – основная задача начала 1990 – х гг. В этот период закладываются основы функционального управления. Вторая половина 90-х гг. отмечена преобразованиями в системе органов управления, направлениями которых выступали: обеспечение целенаправленности и гибкости структур и функций органов управления, эффективное сочетание исполнительной вертикали и территориальных органов, перестройка системы управления в основном звене. Основная цель развития системы органов государственного управления в 2001-2005 гг. - повышение эффективности действующих органов государственной власти.

Следует отметить, что многие проблемы в системе управления остаются по-прежнему нерешенными. К их числу относятся перестройка системы управления на микроуровне, повышение гибкости и эффективности организационной структуры государственного управления, разграничение компетенции, полномочий и ответственности всех органов управления и др. Одной из причин, во многом обуславливающей существование этих проблем, является тот факт, что на современном этапе развития управления не уделяется должного внимания развитию его важнейшего института – отраслевого управления.

**Состояние и ключевые проблемы организации отраслевого управления на современном этапе развития экономической системы РБ.**

На рубеже 1980-1990-х гг. рассматривались три принципиальных подхода к перестройке органов отраслевого управления [3]. Первый – ликвидация отраслевых министерств; второй – превращение их в органы, оказывающие услуги предприятиям и существующие за счет оплаты этих услуг и добровольных взносов предприятий; третий – преобразование министерств в государственные органы нового типа, обладающие качественно новыми функциями.

Идея ликвидации отношений административного подчинения и упразднения министерств на практике означала бы ликвидацию организационных форм государственного управления, но ни одно государство не обходится без органов реализации промышленной политики. Перевод министерств на хозрасчетную основу привел бы к усилению ведомственности, с другой стороны - к полной утрате министерства как государственного органа управления. Третий вариант

представлялся наиболее предпочтительным. Он исходил из необходимости иметь государственные органы нового типа, опирающиеся главным образом на экономические методы управления. Государственными органами "нового типа" стали концерны. Белорусский государственный концерн – это объединение предприятий (объединений) и организаций, сохраняющих права самостоятельного лица, подчиняющееся Совету Министров Республики Беларусь.

Исследование состава и содержания функций, закрепленных соответствующими положениями (например, Уставом Белорусского государственного концерна по производству и реализации товаров легкой промышленности [4]), позволяет сделать вывод о том, что образование концернов, по сути, явилось восстановлением прежних отраслевых структур. Институциональная теория классифицирует такой тип отношений между содержанием старых и новых институтов как "path dependence" (т.е. глубокая связь, сильная зависимость новых институтов от старых; "path determinacy" – соответственно менее сильная зависимость, оставляющая место для возникновения совершенно новых элементов; "path independence" – отсутствие явной связи между старыми и новыми институтами [5, с.18]). Концерн, который является наиболее распространенной организационной структурой отраслевого управления в Беларуси, не отвечает реальным потребностям отраслей. По мнению отдельных специалистов, связи субъектов хозяйствования, входящих в состав концерна, по сути, не отличаются от таковых субъектов предпринимательской деятельности, не входящих в его состав [6]. В этих условиях повышение конкурентоспособности отраслей ставится под сомнение, т.к. хозяйственные связи, отношения между участниками предпринимательской деятельности являются одной из важных составляющих конкурентоспособности отрасли.

Требуют уточнения объем и содержание функций отраслевого управления, а также четкое разграничение полномочий и ответственности между органами отраслевого управления и аппаратом управления предприятий. Проблема разграничения функций отраслевого и хозяйственного управления не является новой. Однако, нельзя признать ее решение законченным. Причины такого положения, по – видимому, заключаются в том, что подходы к обоснованию функций органов отраслевого и хозяйственного управления носят односторонний характер. Исходными положениями должны стать следующие:

- 1) отраслевое управление – это управление, прежде всего, государственное, обоснование функций отраслевого управления необходимо проводить в тесной взаимосвязи данного вида управления с функциональным и региональным;
- 2) задача разграничения функций трансформируется в нахождение критериев, по которым можно было бы отнести те или иные функции к органам государственного и хозяйственного управления. Основополагающим в этой системе критерием должен выступать один - "кто эффективнее".

**Направления организационных преобразований отраслевого управления.** Как управление государственное, отраслевое управление должно быть направлено на достижение целей и решение задач социально-экономического развития страны. Развитие функционального и регионального управления, что, безусловно, характерно для современного этапа развития экономики Беларуси, автоматически приводит к сужению функций отраслевого управления. Еще один важный фактор, обуславливающий изменение характера отраслевого управления – развитие процессов корпоративного строительства в республике.

Большинство из функций, которые в настоящее время закреплены за государственными концернами (например, прогнозирование конъюнктуры рынка, участие в формировании ассортиментной политики, осуществление инвестиционной деятельности по расширению, реконструкции и техническому перевооружению, обеспечение проведения НТП, осуществление в установленном порядке внешнеэкономической деятельности и т.д.) должны выполнять органы корпоративного управления. В странах с развитой экономикой они решают задачи, которые выходят за рамки отдельного предприятия, требуют скоординированных

действий многих субъектов хозяйствования. Такая практика вполне отвечает современным потребностям национальной экономики.

Корпоративное управление способно более эффективно решать многие задачи отраслевого управления, однако, оно не является альтернативой отраслевому. Главная причина такого положения кроется в "природе" этих институтов управления: в отличие от корпоративного, отраслевое управление – это управление государственное. С одной стороны, оно обеспечивает эффективное функционирование подчиненных ему систем, а с другой – само подчиняется общегосударственным, национальным интересам. Обеспечивая развитие отраслей (подотраслей, производств), отраслевое управление руководствуется направлениями структурных преобразований экономики и социального развития, а не исключительно эффективностью/неэффективностью (и социальными проблемами только в том случае, если они влияют на это соотношение).

Таким образом, основное направление развития отраслевого управления – последовательная передача его функций институту корпоративного управления. Органы отраслевого управления должны обеспечивать стратегическое развитие отрасли и достижение целей промышленной политики. Такого рода преобразования повлекут изменения в организационной структуре отраслевого управления.

Опыт реформирования систем государственного управления в странах СНГ показывает, что одно из центральных мест отводится организации отраслевого управления. Так, в Республике Узбекистан начиная с 2003 г. проводится широкомасштабная административная реформа, цели которой – усовершенствовать систему управления экономикой, демонополитизировать отраслевые хозяйственные объединения, сократить административное вмешательство в хозяйственную деятельность предприятий. На начальном этапе реформы определены основные задачи и функции государственного управления, реорганизуется структура органов государственного управления, в первую очередь – отраслевых. Признаны как низкоэффективные и ликвидированы государственно-акционерные концерны и государственно-акционерные корпорации, в качестве новых отраслевых органов управления выделены такие организационно-правовые формы объединений как акционерные компании и ассоциации, участие государства в которых постепенно сокращается [7].

Одна из наиболее заметных тенденций в этой сфере – это концентрация и укрупнение отраслевых органов управления с одновременным сокращением их функций. На Украине с 2001 г. в ведении Министерства промышленной политики находятся машиностроительный и металлургический, химический и деревообрабатывающий комплексы; комплекс легкой промышленности; предприятия новых видов деятельности; научные организации. В Республике Казахстан центральному в системе органов государственного регулирования промышленности – Министерству индустрии и торговли – подчинены не только все отрасли промышленности (за исключением топливно – энергетического сектора), но и торговли, туризма, строительства [8]. Помимо соответствующих отраслевых структурных подразделений (Комитета промышленности и научно – технического развития, Комитета по регулированию торговли и туристской деятельности и др.) общим руководством Министерства охвачены и ряд таких органов как АО "Инвестиционный фонд Казахстана", АО "Государственная страховая корпорация по страхованию экспортных кредитов и инвестиций", АО "Банк Развития Казахстана", АО "Национальный инновационный фонд" и др.

Концентрация органов управления и охват их единым руководством в лице Министерства промышленности представляется наиболее предпочтительным вариантом реорганизации отраслевого управления и в Беларуси. За отраслевыми органами управления, которые могут входить в структуру Министерства в виде комитетов целесообразно оставить только часть функций, среди которых:

- стратегическое развитие отрасли;

- контроль за финансово-хозяйственной деятельностью предприятий, находящихся в республиканской собственности и представительство государства на предприятиях смешанной формы собственности;
- оказание предприятиям технологических, проектно-конструкторских, внешнеторговых, информационных и других услуг;
- защита прав предприятий и представление их общих интересов в государственных органах, а также в международных организациях (таблица).

Таблица - Направления перераспределения функций концерна

| Функции концерна                                                                                                                                                   | Перераспределение функций |                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                    | отраслевое управление     | корпоративное (хозяйственное) управление |
| 1                                                                                                                                                                  | 2                         | 3                                        |
| разработка прогнозных показателей развития                                                                                                                         | +                         |                                          |
| участие в выполнении заказов на поставку товаров народного потребления, а также на работы услуги для гос.нужд                                                      | ±                         | ±                                        |
| осуществление мер по изысканию и освоению новых рынков их сбыта, создание в установленном порядке сети фирменных магазинов                                         |                           | +                                        |
| прогнозирование конъюнктуры рынка, участие в формировании ассортиментной политики                                                                                  |                           | +                                        |
| осуществление инвестиционной деятельности по расширению, реконструкции и тех. перевооружению                                                                       |                           | +                                        |
| обеспечение проведение НТП, направленной на повышение конкурентоспособности продукции (работ, услуг), снижение материало- и энергоемкости производства             |                           | +                                        |
| организация разработки и выполнение комплекса мер по охране труда, технике безопасности и охране окружающей среды                                                  | +                         |                                          |
| осуществление в установленном порядке внешнеэкономической деятельности, поддержка создания СП                                                                      | ±                         | ±                                        |
| защита прав предприятий и представление их общих интересов в государственных и иных органах, а также в международных организациях                                  | +                         |                                          |
| оказание строительных, транспортных, технологических, проектно-конструкторских, внешнеторговых и других услуг                                                      | +                         |                                          |
| организация материально-технического обеспечения                                                                                                                   |                           | +                                        |
| организация подготовки и переподготовки кадров                                                                                                                     |                           | +                                        |
| оказание методологической помощи по вопросам ценообразования, финансов, заработной платы, внедрения новых форм и методов ведения бухгалтерского учета и отчетности | +                         |                                          |

\* - перечень функций приведен на основании [4]

По мере развития процессов корпоративного строительства в РБ такие функции как защита прав предприятий и предоставление их интересов в государственных

органах также должны выполнять органы корпоративного управления: отраслевые органы не могут эффективно представлять интересы предприятий в системе, элементом которой выступают. Мировой опыт показывает, что эту функцию наиболее эффективно выполняют негосударственные организации, создание которых инициировано производителями отрасли. В качестве примера можно привести успешный опыт Национальной ассоциации индийских производителей в области информационных технологий (NASSCOM) - некоммерческой организации, объединяющей более 500 компаний с суммарной долей производства 95% [ ]. Помимо лоббирования необходимых изменений в налоговом, торговом и инвестиционном законодательстве, Ассоциация поддерживает и развивает информационные базы данных, оказывает услуги предприятиям и представляет их интересы на международном рынке.

В заключении следует отметить, что современный этап развития экономической системы – это новый этап и для отраслевого управления, который требует адекватных изменений его роли, функций, форм и методов воздействия, организационной структуры. Последовательные и системные преобразования в этой сфере – основное условие повышения эффективности системы управления национальной экономикой.

#### Список использованных источников

1. Структурная перестройка и конкурентоспособность экономики Республики Беларусь: проблемы и пути их решения / Александрович Я.М., Полоник С.С., Пинигин В.В. и др. – Мн.: ГНУ "НИЭИ Минэкономики Респ.Беларусь", 2004. – 168 с.
2. Белоусов Р.А. Исторический опыт планового управления экономикой СССР. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Мысль, 1987. – 428 с.
3. Управление экономикой Белорусской ССР в условиях суверенитета / Л.М. Крюков, А.В. Шевчук, Э.Е. Симченко, Е.Ф. Герштейн. – Мн.: Выш.шк., 1991. – 240 с.
4. Устав Белорусского государственного концерна по производству и реализации товаров легкой промышленности / Утвержден Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 24 февраля 1994 г. № 99
5. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Пер. с англ. А.Н. Нестренко; предисл. и науч. ред. Б.З. Мильнера. – М.: Фонд экономической книги "Начала", 1997. – 180 с.
6. Вабищевич С.С. Финансово – промышленные группы: Проблемы теории и законодательства: монография / С.С. Вабищевич. – Мн.: Молодежное, 2003. – 136 с.
7. Указ Президента Республики Узбекистан "О совершенствовании системы органов хозяйственного управления" от 22 декабря 2003 г.
8. Некоторые вопросы Министерства индустрии и торговли Республики Казахстан / Постановление Правительства Республики Казахстан от 26 ноября 2004 года N 1237.
9. Промышленная политика: от отрицания к осознанной необходимости // Директор. – 2005. - № 4. – с.18-21.

#### SUMMARY

The article devoted to the problems of the reorganizations in the branch management system in the Republic of Belarus. Considering the transitional character of the national economy, the problem of increasing of state government and management efficiency has especial actuality. The author concentrates on the role, key functions, organizational structure and general tendencies of the branch management reforms in modern time.