

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ
ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В
РЕАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ

доц. Сковрцов В.А., ст. преп. Павлов В.В.,
ст. преп. Ткаченко П.А.

**УО «Витебский государственный
технологический университет»**

В результате организованно проведенной под патронатом государственных органов приватизации отечественных предприятий сложилась парадоксальная ситуация, выражаемая противоречиями между целями и методами, формой и содержанием этого процесса, не приведшего к кардинальному повышению эффективности и обновлению действующих в республике субъектов хозяйствования.

Постепенно в республике происходит переоценка целей приватизации и сегодня правительство не намерено создавать дополнительные льготы для трудовых коллективов, чтобы тем самым повысить их мотивацию. Время показало, что приватизация предприятия с преобладанием акций либо у государства, либо у трудового коллектива - не всегда самое эффективное решение. Концентрация собственности в чьих-либо руках предполагает прежде всего концентрацию ответственности. Некоторые трудовые коллективы предприятий не согласны отказываться от государственной собственности. В свою очередь, доминирование государственной собственности снижает мотивацию поведения как работников предприятия, так и руководителей. Снижение мотивации обусловлено абсолютизацией управляющих и контролирующих воздействий государства, при полном отсутствии инвестиционной и ресурсной поддержки предприятий и закрепощает их инициативу. Работники таких предприятий в результате смены собственника боятся потерять рабочие места, самостоятельно отвечать за принимаемые решения по управлению собственностью, результаты хозяйственной деятельности. К тому же мощная финансовая поддержка правительством республики ряда государственных предприятий не стимулирует их изменять форму собственности, они опять и опять рассчитывают на помощь государства.

Однако необходимо обновлять производственные фонды, выпускать качественную продукцию, чтобы сохранить старые и завоевать новые рынки сбыта, сохранить рабочие места и государство будет вынуждено в силу отсутствия средств на поддержку всех предприятий ускорить процесс их приватизации. Предприятия должны будут приобрести реального собственника и бороться за выживание в конкурентной, рыночной среде. В качестве инвесторов вполне может выступить население республики, у которого на руках находятся миллиарды долларов. Надо создать на макроуровне приемлемые условия, чтобы спрятанные доллары смогли "работать" на экономику и приносить доход инвесторам. Чтобы привлечь инвестиции правительство должно соблюдать следующий принцип: приди и вложи средства, а я (государство) не спрошу, как ты их заработал. Привлечение иностранных инвесторов обусловлено рядом политических и экономических обстоятельств, выполнить которые в ближайшее время республика не в состоянии. К тому же экономические интересы иностранных инвесторов рассчитаны на получение сверхприбыли, что на белорусских промышленных предприятиях нереально. Для привлечения инвесторов имеет значение политика государства, стабильные правила "игры", способствующие повышению доверия к рыночным реформам в республике. Государство, обладая контрольным пакетом акций на предприятии государство обязано обеспечить эффективное управление своей собственностью, что не всегда удается. Функции владельческого надзора осуществляют по два представителя от государства из министерства промышленности, которое испытывает определенные трудности, т.к. в должностные инструкции работников не входят подобные обязанности. В этой ситуации руководителей предприятий раздра-

жает позиция государства, где вместо финансовой помощи только жесткий спрос за выполнение установленных правительством экономических показателей.

Практика деятельности акционерных обществ доказывает, что количество акционеров должно быть ограничено и когда собственность, по выражению одного из руководителей, "колхозом" находится в руках работников, не оказывает большого воздействия на результаты деятельности, поскольку отдельные работники надеются увильнуть в работе в надежде, что основная часть трудового коллектива вытянет предприятие. В России отдельные предприятия перераспределив акции в руки администрации обеспечивают эффективную работу и ежемесячную выплату дивидендов. В России западный инвестор действовал нередко в ущерб экономике и доводил предприятие до банкротства, открывая путь на рынок собственным товарам, произведенным западными фирмами. В Белоруссии приходится рассчитывать в основном на руководителей предприятий, которые уже научились жить и работать в неприспособленных экономических условиях и наверняка научатся процветать, если им не будут мешать.

На протяжении почти десяти лет в экономике единственно "постоянным" фактором являются перемены. Руководителям предприятий по ходу деятельности приходится управлять переменами, реорганизовывая свои функциональные службы, производство, корпоративную культуру. Только это дает возможность пережить для многих потрясения и использовать в свою пользу обстоятельства. После десятилетий советской хозяйственной стабильности у определенной части руководителей постоянное приспособление к изменениям вызывает недовольство политикой правительства, когда основная ответственность в рыночных условиях за деятельность лежит на них. На Западе ведущие предприятия выработали определенную стратегию реагирования на изменения и каждый раз после очередных изменений они становятся сильнее. Главный принцип обновления при этом - сохранить лучшее из прошлого и меняться в соответствии со временем. Причем обновляющиеся предприятия относятся к информации, как своему главному стратегическому преимуществу, а к адаптивности, как к своему главному стратегическому оружию. Руководители подобных предприятий допускают возможность поражений, но обязательно амортизируют удар и сделают это непредсказуемыми способами. Их преимущество в том, чтобы почувствовать возможность там, где другие не чувствуют, действовать, когда другие колеблются и проявлять осторожность там, когда другие бросаются вперед. В наше динамичное время управление организацией представляет собой сложную работу, которую выполнять нельзя успешно, если только руководствоваться простыми, заученными в советское время формулами. Руководитель должен сочетать понимание общих истин рыночной экономики и значимости ее различных вариаций. На высшем уровне управления в настоящее время недостаточно внимание уделяется стратегическим проблемам и много времени тратится на задачи, решение которых в принципе может быть запрограммировано. Часто работа руководителей проводится в реактивном, а не упреждающем режиме. В частности, будучи руководителем предприятия, исповедующего конкурентную стратегию лидера по издержкам, руководитель действует как дифференциатор, либо как фокусирующий неадекватно реагирующий на воздействие внешней среды, не осознавая необходимости социально-экономического обоснования избранной конкурентной стратегии.