

**Меркушева М.В.**

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ КАК ОДИН ИЗ ПУТЕЙ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА РЫБОДОБЫВАЮЩИХ И РЫБОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Основной причиной низкой эффективности (а зачастую – убыточности) предпринимательской деятельности на рыбодобывающих и рыбоперерабатывающих предприятиях является низкое качество управления. И в данном случае речь идет не только (и даже не столько) о предпринимательских способностях руководителя, возглавляющего предприятие, сколько о системе управления предприятием на всех уровнях. Поэтому именно в совершенствовании механизма управления предприятием заложен основной источник роста эффективности предпринимательской деятельности на рассматриваемых нами рыбодобывающих и рыбоперерабатывающих предприятиях. Действующий на предприятиях механизм управления предопределяет условия реализации и степень использования предпринимательских способностей руководителей различных уровней как одного из важнейших ресурсов предпринимательской деятельности.

В настоящее время на большинстве рыбодобывающих и рыбоперерабатывающих предприятиях системы управления характеризуются низкой мобильностью по отношению к целям, условиям функционирования, действуют морально устаревшие нормативы относительно объема и сущности выполняемых функций, затрат времени и труда на их выполнение, что обуславливает необоснованно завышенную потребность в персонале, в частности по категории руководителей и специалистов.

Внутренние документы предприятия, регламентирующие должностные обязанности работников различных уровней, зачастую носят элементы дублирования в выполнении определенных видов работ или функциональных обязанностей, отсутствуют четкие границы ответственности, что на практике ведет к безответственности за результаты деятельности.

Так, нами выявлено, что удельный вес руководителей в среднесписочной численности промышленно-производственного персонала на ППП "Югрыбпоиск" имеет устойчивую тенденцию роста и к концу 2001 г. этот показатель составил 38%, в то время как в ПО "Керчьрыбпром" к моменту реструктуризации (проведенной в 2001 г.) составлял 8,1%, в ОАО "Керченский рыбокомбинат" порядка 12%. Необоснованно завышенная численность персонала (в данном случае речь идет о работниках аппарата управления предприятием) не позволяет внедрять новые подходы к оплате труда, системы мотивации и стимулирования, обеспечивающие финансовую стабильность работников, поскольку ведет к росту суммы затрат на оплату труда и социальные отчисления, которые в структуре себестоимости отнесены к постоянным расходам. В свою очередь увеличение данной части в структуре себестоимости выпускаемой продукции оказывает негативное влияние на эффективность предпринимательской деятельности, поскольку при неизменных показателях стоимости единицы продукции (один из показателей конкурентоспособности) и удельных затрат на единицу продукции (как одного из показателей эффективности затрат) ведет к повышению порога безубыточности.

Вторым фактором, оказывающим негативное влияние на эффективность предпринимательской деятельности, рассматриваемой через призму эффективности управления и в частности механизма принятия управленческих решений как одной из форм реализации предпринимательских способностей является низкая степень оперативной обеспеченности руководителя информационной базой. Эта проблема имеет два важных аспекта:

- нарушение взаимосвязей в цепочке принятия управленческих решений на участках поступления оперативной информации, ее анализа, выявления основных направлений управленческого воздействия;
- отсутствие четко определенных направлений деятельности, по которым необходимо предоставление оперативной информации и конкретных показателей в рамках отдельных направлений.

На большинстве предприятий уровень качества оперативной аналитической работы не удовлетворяет современным требованиям. В большинстве случаев она сведена к составлению обязательной срочной (квартальной, годовой) статистической отчетности, которая носит обобщенный характер и в подаваемой форме представляет интерес для органов государственной статистики и налогового контроля, но не является необходимой и достаточной информационной основой для принятия оперативных управленческих решений.

Информационная база для принятия управленческих решений в лучшем случае предоставляется руководителю с опозданием на 1 месяц (при условии, что составляется ежемесячная отчетность), а на практике, как правило, с опозданием в квартал.

Третьим фактором, определяющим качество управления на рыбодобывающих и рыбоперерабатывающих предприятиях является степень использования предпринимательских способностей каждым из работников всех уровней аппарата управления. Мы утверждаем, что степень использования предпринимательских способностей крайне низкая, о чем можно судить по результатам деятельности предприятия, в большинстве случаев характеризуемыми устойчивыми тенденциями роста показателей убыточности, как конечного результата уровня использования всех ресурсов, в том числе и предпринимательских. Системы мотивации и стимулирования деятельности различных категорий персонала предприятия практически отсутствуют, а система оплаты труда как одного из инструментов мотивационной политики предприятия

основаны на морально устаревших подходах.

Согласно проведенным исследованиям основными причинами увольнения работников по собственному желанию являются низкий уровень оплаты труда (41%) и нестабильность выплаты (35%), а в качестве определяющих факторов при выборе нового места работы 74.4% респондентов назвали высокий уровень оплаты труда и 70% стабильные доходы. Утверждается, что тип работников, для которых материальный фактор является основным, на современном этапе является доминирующим и подобная тенденция сохранится в будущем. Это даёт основание полагать, что фактор материальной заинтересованности продолжает оставаться основным при формировании систем мотивации и стимулирования труда руководителей.

В качестве направлений совершенствования механизма управления, сориентированного на улучшение условий и степени использования предпринимательских способностей руководителей, способствующих повышению качества управленческих решений и влияющих на эффективность предпринимательской деятельности, мы выделяем следующие:

- пересмотр объема и сущности выполняемых работ руководителями различных уровней на основе современных подходов, отражающих особенности осуществления предпринимательской деятельности. В результате этого должны быть четко определены границы ответственности, исключено дублирование в выполнении работ руководителями и ведущими специалистами предприятия;
- определение потребности в персонале аппарата управления по количественному и качественному критериям, с учетом уровня автоматизации процессов управления и информационной обеспеченности на предприятии;
- повышение внимания к организации и ведению оперативной аналитической деятельности на предприятиях. Необходимо определить перечень основных показателей деятельности каждого структурного подразделения, по которым должна предоставляться оперативная информация для руководителя.

Разработка и использование системы мотивации руководителей и ведущих специалистов предприятия на всех уровнях является одной из составных частей совершенствования механизма управления.

Деятельность руководителя предприятия и ведущих специалистов значительно шире и многограннее труда простого производственного рабочего. В этой связи необходимы специальные подходы к стимулированию и мотивации деятельности руководителей и ведущих специалистов, направленные на более полное использование их предпринимательских способностей и творческого потенциала, позволяющие повысить эффективность предпринимательской деятельности предприятия в целом. Уровень оплаты труда руководителя должен быть, с одной стороны, связан с объемом выполняемых им функций, а с другой, отражать результативность их выполнения.

Проведенные нами исследования позволяют утверждать, что реализация эффективной системы мотивации и стимулирования на рыбодобывающих и рыбоперерабатывающих предприятиях позволяют повысить эффективность предпринимательской деятельности. Примером в полной мере может служить ОАО «Керченский рыбокомбинат». Специалистами предприятия разработана и внедрена собственная система мотивации и стимулирования, в основе которой лежит связь с результатами работы предприятия. Она включает в себя несколько разделов, в которых изложены подходы к различным категориям работников предприятия (для рабочих, специалистов, руководителей). Анализ эффективности предпринимательской деятельности данного предприятия показал, что на нем отмечаются устойчивые тенденции экономического роста по всем основным показателям деятельности: рост объемов товарной продукции в сопоставимых ценах 2,7 раза, прибыли в 5раз, размер собственного капитала увеличился почти в 2 раза.