

источники позволяют предприятию обходиться меньшим собственным капиталом для достижения необходимых результатов. С этой точки зрения, чем больше заемных источников, тем выше рентабельность собственного капитала при прочих равных условиях. Однако это не должно ставить под угрозу надежность обеспечения предприятия имуществом, необходимым для его стабильного функционирования.

В настоящее время на перерабатывающих предприятиях АПК не всегда удается добиться оптимального соотношения собственного и заемного капитала, рационального соотношения оборотных и внеоборотных активов, что непосредственно оказывает влияние на ухудшение результатов производственно-финансовой деятельности предприятий. Прибыль, рассчитанная с учетом уровня инфляции, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициент ликвидности за период с 1997 по 2001 год уменьшились соответственно на 149 тыс. руб.; 0,49 и 1,03, а также сократился уровень рентабельности предприятий за анализируемый период.

УДК 658.1

ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРЕННЕЙ ИНФОРМАЦИИ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Лабков С.С.

**УО «Могилевский государственный университет продовольствия»
Могилев, Беларусь**

Организации внутренней информации предприятия обычно уделяют мало внимания, отдавая приоритет финансовой и маркетинговой. Между тем, система распространения внутренней информации в значительной степени влияет на качество взаимодействия между подразделениями предприятия, способствует или препятствует эволюционной оптимизации организационной структуры. Наиболее важны такие аспекты внутренней информации, как адекватное доведение до каждого работника предприятия стратегических и тактических задач и решений руководства (т.е. прохождение информации «вниз»), и доведение до руководства соответствующих уровней претензий и предложений по совершенствованию технологий взаимодействия структур (т.е. прохождение информации «вверх»).

Прохождение информации вниз удобно организовать через проведение регулярных совещаний и «оперативок», на уровне руководителей подразделений и в подразделениях. На оперативках формулируются задания для персонала, разъясняется, какие именно проблемы будут решаться, и почему именно этим способом. Это позволяет получить большую отдачу

работников: во-первых, потому что исключается возможность ошибки из-за неверно понятого задания; во вторых, потому что формируется мотивация - повышается значимость задания.

На совещаниях обозначаются проблемы развития предприятия, стратегии и тактики, проблемы взаимодействия подразделений. Распространенной ошибкой является попытка решить поставленные проблемы непосредственно на совещании. Встречаются предприятия, где совещания могут длиться по 6-7 часов раз в неделю, а иногда и несколько дней подряд. Конструктивное решение проблемы на совещаниях часто невозможно, поскольку требует дополнительных данных и глубокой проработки. Значительно эффективнее, обозначив проблему, определить участников ее решения и срок проработки. Сама проработка производится в режиме обычной деятельности.

Длительность совещаний и оперативок желательно сводить к минимуму. Опыт показывает, что короткая оперативка настраивает персонал на работу, а длинная - на продолжение дискуссий в кулуарах. Результативные, на практике, совещания никогда не длились более 2-х часов. Экономии времени и повышению результатов способствует принятие простого правила: вместе с представляемой проблемой заявитель должен предложить 2-3 варианта ее решения, причем и проблема, и решения формулируются письменно объемом не более страницы. В некоторой степени это сдерживает любителей дискуссий ради дискуссий и сокращает возможность разночтений.

Пренебрежение управляемым распространением информации приводит к недостаточности последней, восполняемой слухами и домыслами. Если руководство что-то пытается предпринимать, но неизвестно, что именно, сами собой появляются версии, очерчивающие перспективы. Как правило, версии имеют негативный характер, т.к. для успешного распространения слухов необходим сенсационный или драматический элемент. Производительность работников снижается.

В отдельных случаях руководство сознательно идет на ограничение внутренней информации из соображений секретности. В подавляющем большинстве случаев предприятие от этого больше теряет, чем выигрывает, т.к. во-первых, при желании информация все равно будет получена конкурентами, во-вторых, рассогласование в представлениях персонала о целях, стратегии и тактике предприятия способно принести больше вреда, чем три конкурента сразу.

Прохождение информации «вверх» (по сути - обратная связь) позволяет выявлять возникающие проблемы в функционировании предприятия на ранней стадии, и, соответственно, эффективно их решать. Частично наполнение обратной связи обеспечивают оперативки и совещания, на которых персоналом высказываются предложения. Возможно стимулирование ее через ввод приемных часов высшего руководства раз в неделю или в

две. Реально прохождение информации вверх стимулирует ее востребованность: если по предложениям персонала принимаются соответствующие решения, претворяемые в жизнь, если предусмотрено материально или моральное поощрение за использованные предложения, то обратная связь функционирует и обеспечивает всю полноту информации; если же предложения откладываются «под сукно», их количество быстро уменьшается до минимума, и для восстановления системы приходится прилагать значительные усилия.

Решения по предложениям персонала должны приниматься на соответствующих уровнях: т.е. если менеджер компетентен в вопросе агента, ему необходимо самостоятельно принять решение по вопросу; если проблема выявлена на уровне взаимодействия подразделений - решение по ней принимается руководителями подразделений. На высший уровень руководства выводятся наиболее значимая и важная информация.

УДК 502

О ВОПРОСАХ ОХРАНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Изотова С.Н.

**УО «Могилевский государственный университет продовольствия»
Могилев, Беларусь**

Оценка возможного отрицательного воздействия на состояние окружающей среды и здоровья населения осуществляется в порядке, определяемом Законом Республики Беларусь «О государственной экологической экспертизе».

В Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь в области охраны окружающей среды указывается на то, что на начальном этапе принятия решений, необходимо сформировать рамочные условия этого процесса, включающего систему законодательных и иных нормативных актов, обеспечивающих возможность сопряженного, внутренне сбалансированного функционирования триады «общество-природа-хозяйство».

При этом механизмы разработки и принятия решений должны учитывать последствия реализации этих решений в экономической, социальной, экологической сферах и предусматривать наиболее полную оценку затрат, выгод и рисков с соблюдением следующих критериев:

- никакая практическая деятельность не может быть оправдана, если выгода от нее не превышает вызываемого ущерба;