

Рис. 1. Количество индивидуальных предпринимателей в Брестской области.

ки Беларусь работает на российском газе, цена которого значительно возросла, а потому снижение энергозатрат предприятий возможно лишь при появлении альтернативного источника энергии. Для обновления основных производственных фондов, необходимо привлечение преимущественно иностранных инвестиций, так как всем предприятиям рассчитывать лишь на государственную поддержку не реально. Но по данным областного статистического управления в Брестской области наблюдается тенденция роста привлечения инвестиций в основной капитал лишь за счет увеличения капитальных вложений в объекты непроизводственного назначения. Кроме того, если инвестирование происходит в условиях экономического кризиса предприятий, то это не дает эффекта ни самим предприятиям, ни экономике региона.

На общем фоне сложной экономической ситуации региона следует отметить сокращение числа индивидуальных предпринимателей в Брестской области. Количество индивидуальных предпринимателей стабильно росло последние пять лет, однако в конце 2002 года наметилась тенденция снижения (рис.1) Так по официальным данным на август 2002 года было зарегистрировано 28464 индивидуальных предпринимателя, на начало 2003 года – 28424, а 1 февраля данный показатель уже составил 28271.

УДК 65:338.242

**Мешайкина Е.И.**

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ РЕФОРМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Экономическая трансформация в стране и глобализация отношений в мире оказывают существенное влияние на предприятия Беларуси, вызывая необходимость проведения адаптационных преобразований. Множество возможных стратегий реформирования теоретически может быть очень обширным [1, 2]. Однако все широко известные модели стратегического анализа являются *моделями конкуренции*. Их авторы выдвигают на первый план ожесточенную конкуренцию между субъектами рынка. Утверждая, что «как природа не выносит вакуума, так предприятия не выносят конкуренции», они анализируют рынок как «поле смертельной битвы», где правит принцип, что

По мнению руководства области, никаких препятствий с их стороны в развитии малого и среднего бизнеса в регионе нет, власти всегда готовы поддержать инициативных и творческих людей, однако именно таких и не хватает в деловой сфере Бреста. На сегодняшний день основное направление деятельности малого предпринимательства Брестчины – это торговля импортными товарами. А региону необходимо расширение внутренней производственной сферы. Бизнес в стиле «купи-продай» не может гарантировать стабильности в будущем, тем более, если он наносит немалый урон отечественному производителю и обеспечивает отток валюты за рубеж. Разрешение проблем предпринимательства позволит стабилизировать экономическую ситуацию, как в Брестском регионе, так и в целом по стране.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Джиоева В.А. Основы экономических знаний: рынок и предпринимательство: Учеб. для экономических вузов/ Под ред. А.Г. Лобко – М.: Высш. шк., 1999. – 109 с.
2. Статистический ежегодник Республики Беларусь. – Мн.: Министерство статистики и анализа Республики Беларусь, 2002. – 600 с.

**Мешайкина Елена Ивановна.** Доцент каф. менеджмента и маркетинга Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

ний, сформированных предприятием с выбранными партнерами из своего окружения. Механизм конкуренции не отбрасывается, а отодвигается на второй план, а на первом стоит заключение добровольных договоров, выходящих за логику нормальных рыночных правил. Данный подход дополняет модели конкуренции. Они могут применяться по отдельности или во взаимодействии. Можно выделить четыре основных категории партнеров предприятия:

1. **Государство** – один из главных привилегированных партнеров. Оно играет роль законодателя, устанавливая нормы и правила взаимоотношений различных субъектов, проводя фискальную, кредитную, налоговую, таможенную политику, вводя лицензии, определяя административные процедуры реализации иностранных инвестиций и т.п. Государство может оказывать помощь в создании рабочих мест, поддерживать развитие инноваций, модернизацию и экспорт. Может также непосредственно влиять на деятельность некоторых предприятий, выделяя им кредиты, давая госзаказ, устанавливая преференционные налоговые льготы. К этому следует добавить его участие в структуре собственности хозяйствующих субъектов, особенно в Беларуси, где доля государственных организаций очень высока. Выступая в так многочисленных ролях, государство может существенно поддерживать или ограничивать развитие предприятия.

2. **Конкуренты** чаще всего занимают на второе место среди привилегированных партнеров. Но это не всегда так. Если государство проводит политику невмешательства в функционирование предприятий, они выходят на первый план, а если конкуренция ограничена или отсутствует, отодвигаются на последние роли. Предприятие может заключать с конкурентами различного рода более или менее явные соглашения и договоренности, с которыми также более или менее явно борется антимонопольное законодательство. Касаются они, в основном, рыночных стратегий, принимая форму товарного или территориального раздела рынка. Другой формой связей между конкурентами является заключение стратегических альянсов с целью успешного завоевания нового рынка, разработки и внедрения новой технологии, производства нового товара и т.п. Эти действия имеют существенные финансовые результаты, поскольку дают возможность более экономного использования ресурсов.

3. **Клиенты и поставщики**. Существует много способов для того, чтобы «заставить» клиента руководствоваться в меньшей степени критериями качества и цены, а в большей – иными критериями, контролируемыми продавцом. Например, личные связи, обмен взаимными услугами, предоставление дополнительных выгод. Если клиентом является государство, то к этому можно добавить сохранение национального суверенитета, охрану локальной промышленности, развитие национальных технологий, поддержание престижа страны. Те же аргументы имеют место, если государство является поставщиком, устанавливая, например, чрезвычайные или далекие от рыночных правила продажи тех или иных товаров. В случае негосударственных поставщиков возможностей нарушения рыночных условий становится меньше, но они существуют. Привилегированные отношения можно формировать на основе поддержания долговременной общности интересов, особенно в случае изменчивого и опасного для обоих партнеров рынка.

4. **Группы давления**. Прежде всего, это профессиональные союзы, которые для достижения своих целей вызывают нарушения в правилах функционирования рынка труда. В зависимости от их силы отношения с ними строятся по принципу переговоров или конфронтации. Не менее важными является взаимодействие с другими группами давления – обществами потребителей, охраны окружающей среды, средствами массо-

вой информации. Умение использовать в собственных интересах их хорошее расположение или благосклонность может дать предприятию значительные экономические выгоды, а их игнорирование может нанести ему такой же существенный ущерб.

В отличие от классических, стратегии отношений имеют не два, а три измерения:

1) *компетентность* – это потенциал внутренних ресурсов и умений предприятия (организационно-техническое измерение);

2) *привлекательность рынка* (сектора), на котором предприятие проводит свою деятельность – это уровень выгод или трудностей, связанных с его рыночным окружением (рыночное измерение);

3) *безопасность* – модификация условий и механизма конкуренции, защита предприятия от ее воздействия, стабилизация внешних факторов и гарантия социального покоя (социально-политическое измерение).

В большинстве известных матричных моделей стратегического анализа во внимание принимаются только первые две переменные. В модели БКГ привлекательность отрасли измеряется степенью ее роста, компетентность предприятия – его конкурентной позицией. В моделях МакКинзи и АДЛ предлагается более комплексная, но также двурядная система измерений. Третье измерение, предлагаемое подходом отношений, – это максимизация безопасности, измеряемую степенью прочности отношений, установленных предприятием с каждым из его привилегированных партнеров.

Измерения стратегии отношений указывают направления активности и развития хозяйствующего субъекта. Поэтому можно принять, что каждая реализуемая стратегия является комбинацией стратегических действий, соответствующих отдельным измерениям конкурентного пространства. Также и реформирование организации, как процесс, реализующий определенную стратегию изменений, должно активно проводиться в этих измерениях, вырабатывая в перспективе способности использования предлагаемых в них способов достижения рыночного и экономического успеха.

Основное значение в анализе проблем и эффектов реформ имеет построение и изучение механизма процесса изменений. Это даст основу для выводов о направлении осуществляемых преобразований, характере и прочности их результатов. Однако более важное значение имеет тот факт, что можно будет модифицировать этот механизм с помощью управления изменениями.

Предлагаемые модели имеют двоякое практическое значение:

- во-первых, показывают логику изменений и намерения реформаторов;
- во-вторых, дают возможность получить представление об эффектах изменений, что позволит анализировать результаты различных вариантов принятия ключевых решений в процессе управления проведением реформ.

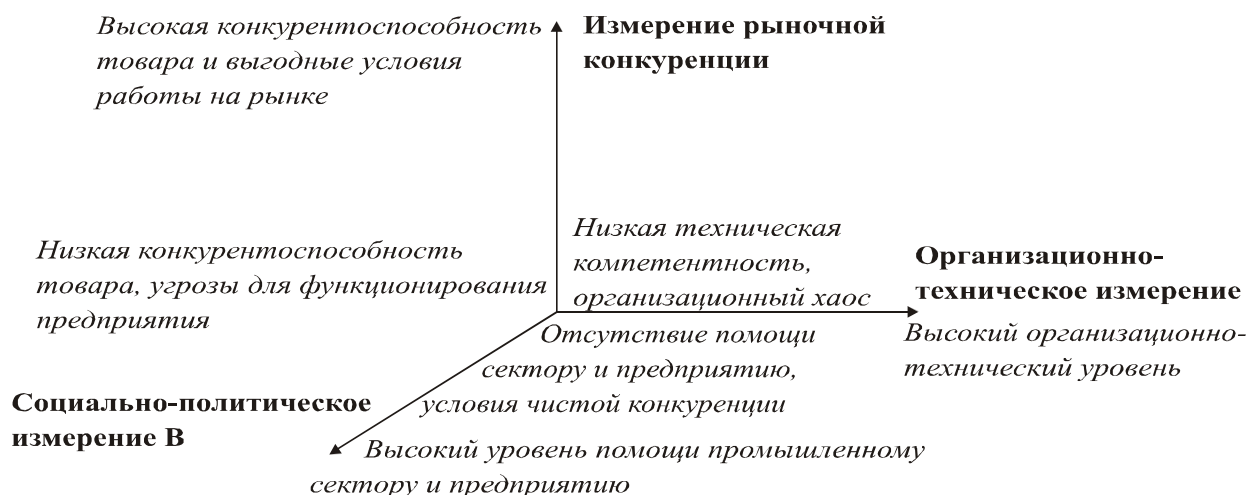
В соответствии с концепцией трехмерного конкурентного пространства можно выделить три стратегические перспективы и соответствующие им четыре модели управления процессом реформирования (рисунок):

1) организационно-техническое развитие предприятия – *модель технического развития T*;

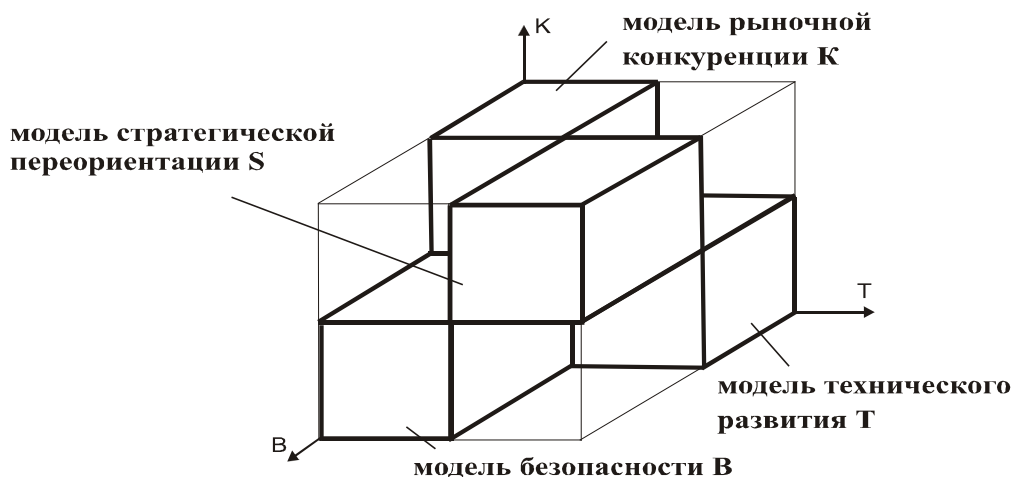
2) обеспечение безопасности, связанной с деятельностью предприятия – *модель безопасности B*;

3) конкурентоспособность продукции на рынке – *модель рыночной конкуренции K*;

4) комбинация трех первых моделей – *модель стратегической переориентации S*.



А) трехмерное конкурентное пространство



Б) классификация моделей

Рис. 1. Классификация моделей управления процессами реформирования предприятий, основанная на трехмерном конкурентном пространстве.

Источник: Собственная разработка.

Характеристика моделей управления процессом проведения преобразований на предприятии включает в себя: описание процесса с учетом теории и практики реформирования, интерпретацию стратегической парадигмы на уровне критериев выбора решений и оценки ситуации проведения изменений, проект механизма изменений и синтетическую оценку модели с точки зрения трех аспектов, выражающих сущность системно-стратегического подхода, а именно:

- 1) внутреннего потенциала и способа его активизации;
- 2) потенциала внешнего окружения и способа его использования;
- 3) способа проведения изменений в системе управления.

**Модель технического развития Т** основывается на парадигме совершенствования технического потенциала, организации предприятия и компетентности его персонала, что признается главным фактором, обеспечивающим рост эффективности производства и конкурентоспособности товаров. Инвестирование в развитие технико-технологических процессов обеспечивает повышение четкости подготовки и осуществления производства, рационализацию организационных процессов, повышение качества продукции. Результатом изменений должны быть: постепенный рост производительности труда;

упрощение организационной структуры предприятия; уменьшение технических издержек производства продукции и большая прозрачность их структуры; соблюдение требования высокой технической компетентности руководящих кадров предприятия; достижение конкурентного преимущества товаров за счет низких издержек производства. Логика этой модели отражает часто встречающуюся на практике *производственную ориентацию* развития хозяйствующих субъектов. Ее можно охарактеризовать следующим образом:

- убежденность в необходимости поддержания высоких производственных возможностей предприятия и доминирующей роли промышленности экономике страны;
- простое перенесение технического развития на конечный эффект и рыночный успех предприятия, без учета двух ключевых условий такого эффекта – маркетинговой функции и мотивации к проэффективному изменению;
- очевидность предположения о внешней финансовой поддержке изменений на предприятии, ослабление критерия самофинансирования развития, поиск возможностей совместного финансирования и координации капиталоемких инвестиционных проектов;

- ожидание быстрых экономических эффектов от любых инициатив изменений, без учета системной природы процесса реформирования и мышления в категориях длительного экономического развития и роста. Это приводит к использованию, в основном, тех технических, организационных и финансовых решений, которые дадут видимый, быстрый и значительный эффект. В этом также проявляется неверие в результативность так называемых «мягких» инструментов проведения изменений, т.е. в сфере управления и организационной культуры;
- непонимание сущности рыночной конкуренции в промышленности и недооценка значения внешнего окружения как среды, формирующей возможности и угрозы для хозяйствующих субъектов. Оно понимается как непредвиденное, имеющее доминирующее влияние на их поведение, часто нелогичное и нераспознаваемое. Поэтому понятным становится нежелание осуществлять долгосрочное стратегическое планирование в ситуации, когда предприятие все больше опасается своего внешнего окружения, и главенствуют цели выживания.

Практика показывает, что модель Т занимает важное место в политике проводимых в настоящее время изменений, ее элементы составляют согласованное единое целое. Однако ее логика часто «размывается» посредством введения элементов безопасности (запрет массовых увольнений, создание условий социальной защиты, своевременная выплата зарплаты и т.п.) и программных положений о необходимости изменений в системе управления. Это приводит к тому, что реформы не имеют полной ясности и четкости, а действия и декларации руководителей предприятий бывают противоречивы.

Модель технического развития Т можно описать в сжатом виде с помощью элементов, определяющих системно-стратегический подход к процессу реформирования:

1) *внутренний потенциал и способ его активизации*: сохранение и развитие потенциала посредством инвестирования в технологии и технику производства. Организационные изменения и экономические эффекты рассматриваются как очевидное следствие технических изменений;

2) *потенциал внешнего окружения и способ его использования* – неблагоприятное, непонятное, несущее угрозы для процесса изменений внешнее окружение. Использование потенциальных возможностей, возникающих при реформировании на макроуровне промышленного сектора страны и разработке государственных и региональных программ, направленных на поддержку и развитие предприятий;

3) *способ проведения изменений в системе управления* – проведение программы изменений «сверху вниз», без преобразования организационных структур и систем принятия решений. Отсутствие потребности изменения организационной культуры как условия эффективности проведения реформ.

Изменения в соответствии с моделью проходят без активного участия предприятия во внешнем окружении, оно не использует имеющийся потенциал. Организационные эффекты сводятся к отказу от вспомогательных функций и непроизводственного имущества, однако из-за того, что их доля в общем имуществе предприятия и персонале невелика, финансовые эффекты небольшие и не могут обеспечить значительного сокращения издержек производства. Данный механизм, основанный на технико-экономическом измерении, приводит к упрочению прежних системы управления и организационной культуры, не выявляет в организационной и социальной сферах факторов, инициирующих изменение поведения и мотивации сотрудников. Генерируемая с его помощью ситуация изменений открывает перед наукой проблемное поле оптимизации техники и издержек во всех сферах промышленного производства.

**Модель безопасности В.** В ней принимается парадигма обеспечения социальной, экономической, политической, экологической, энергетической безопасности страны и жизнедеятельности граждан. Данные положения содержатся в государственных программах, документах, законах и указах. В модели В доминирует социальное поведение и действия, в которых одной из основных ценностей является стабильность, а изменения и риск отвергаются. Возможности преобразований видятся, в основном, вне предприятия, а желаемое состояние внешнего окружения – это неизменность и благоприятность. Результативности реформ должна быть достигнута за счет формирования проэффективного функционирования предприятия, которому созданы специальные условия для технического развития на стабильном рынке. В эффективном функционировании предприятия заинтересован не только промышленный сектор. Это, прежде всего, социальная цель, которая должна достигаться также за счет внешних (со стороны государства) административных действий и финансовой помощи (формирование цен, помощь для увольняемых сотрудников, их переквалификация, расходы на санацию или ликвидацию хозяйствующих субъектов или их структурных единиц).

Описание модели В процесса реформирования с точки зрения системно-стратегического подхода:

1) *внутренний потенциал и способ его активизации*: постепенные изменения потенциала посредством отказа от непроизводственного имущества и персонала предприятия при максимальном сохранении производственных возможностей. Поддержка вновь создаваемых на базе выделяемых из структуры подразделений хозяйствующих субъектов для сохранения рабочих мест. Организационные эффекты (изменение организационной структуры и уровня и структуры занятости) и экономические являются производными этих действий второстепенного характера;

2) *потенциал внешнего окружения и способ его использования* – во внешней среде имеются необходимые ресурсы и потенциал для осуществления процесса реформ. Предприятие не до конца понимает рыночный характер внешнего окружения. Его потенциал используется посредством поиска возможностей для получения помощи. Предполагается активное участие в этом местных органов власти;

3) *способ проведения изменений в системе управления* – продвижение идеи и развитие предпринимательства посредством информационно-обучающих действий. В то же время защита социальных условий и установленных заработных плат не способствует организационным изменениям и ослабляет мотивацию к предпринятию собственных бизнес инициатив. Изменения организационной структуры носят характер вторичных эффектов реформ.

Поскольку результаты такого поверхностного реформирования предприятий невелики, условием их повышения было бы получение усиливающих эффектов в виде развития новых хозяйствующих субъектов на основе выделяемых из состава предприятия непроизводственных подразделений. Они должны создавать новые рабочие места и генерировать новые хозяйственные инициативы. Но здесь существует ряд проблем:

а) оказание им поддержки препятствует развитию предпринимательских качеств у персонала, и часть инициатив заканчивается неудачей;

б) несоответствующая компетентность менеджеров не позволяет им эффективно диверсифицировать свою деятельность в инновационные сектора (перерабатывающая промышленность, услуги);

в) недостаточна координация локальных программ поддержки предпринимательства с государственными программами проведения реформ.

Механизм изменений данного типа не формирует мотивации к внутриорганизационным изменениям, усиливает прежнюю организационную культуру и приводит к тому, что ини-

циативы прорыночной и проэфективной ориентации предприятий лишаются стратегического смысла.

**Модели формирования конкурентного преимущества К и S.** В данном случае принимается парадигма обеспечения конкурентоспособности белорусских товаров на национальном и зарубежных рынках. Базой сравнения соотношения “цена-качество” для продукции белорусских предприятий должно быть (в длительной временной перспективе) предложение импортных товаров. В качестве главного критерия обеспечения преимущества принимаются низкие издержки производства (в соответствии со стратегией лидерства по издержкам, продукция должна отвечать установленным стандартам качества), при этом необходимо соблюдение следующих положений:

- признание рынка как важного фактора, определяющего рациональность производства продукции. В соответствии с этим, установленная клиентами потребительская стоимость товаров должна быть определяющей переменной при планировании производства на предприятии;
- восприятие внешнего окружения как среды, в которой организация должна активно искать и формировать условия для своего развития и обеспечения безопасной рыночной позиции. В отличие от моделей Т и В, в данном случае можно говорить о возможности участия в создании потенциала внешнего окружения;
- учет того, что снижение издержек производства непосредственно не повышает рыночную эффективность товара и экономические результаты его производителя.

Тогда можно рассматривать два различных сценария процесса реформирования предприятия: а) простая рыночная адаптация; б) стратегическая переориентация.

**Модель рыночной конкуренции К.** Сценарий а) предполагает, что результативность реформ не может быть обеспечена исключительно путем отказа от непроизводительных подразделений предприятий, следует также уменьшать их производственный потенциал. В этом случае ликвидация подразделений, а иногда и полностью некоторых хозяйствующих субъектов уменьшит производственные возможности в масштабе отрасли, что создает более выгодные условия функционирования для остальных предприятий (возможность роста объемов производства, расширение сбыта и т.п.). Тогда будут иметь экономический смысл инвестиции, направляемые на их развитие. Кроме того, можно ожидать и лучших эффектов от проводимых реформ: рост производительности труда, снижение технических издержек производства, упрощение организационной структуры и т.п.

Критерии ликвидации и размещения ресурсов должны вытекать из принятой ранее главной цели минимизации издержек производства единицы продукции, хотя на практике существует опасность того, что над экономическими интересами одержат верх иные, например, политические или социальные. Основным и очень серьезным недостатком модели К являются социальные последствия радикальной рыночной адаптации. Предприятия не могут нести исключительной ответственности за решение социальных проблем и трудоустройство увольняемых сотрудников. Проблема амортизации трудностей, связанных с уменьшением количества рабочих мест и обеспечением занятости освободившегося персонала в других сферах народного хозяйства должна иметь внешний характер. Подобно, как и проблема ликвидации отдельных предприятий, она требует финансовой поддержки из бюджета государства.

Модель рыночной конкуренции, основанная на простых редуционных действиях, выражает логику примитивного рыночного либерализма, а в свете системно-стратегической перспективы изменения не принесут ожидаемых эффектов:

- 1) *внутренний потенциал и способ его активизации:*

стимулирование изменений посредством сокращения производственно-технического потенциала предприятия. Редуционные действия не поддерживаются проведением организационных изменений;

- 2) *потенциал внешнего окружения и способ его использования* – внешнее окружение вынуждает хозяйствующие субъекты проводить редуционные действия для адаптации к рыночным условиям и получает выгоды от низких издержек. Достигается эффект зависимости кадров промышленности от органов власти. Воздействие предприятий на внешнее окружение должно обеспечить максимальное его участие в расходах на финансирование проводимых действий;

- 3) *способ проведения изменений в системе управления* – процесс реформирования не включает изменений в системе управления. Обеспечивается простое соответствие организационной структуры предприятия его производственно-техническому потенциалу. Экономические эффекты редукиции могут привести к распространению среди менеджеров антиинновационного поведения.

**Модель стратегической переориентации S.** На конкурентную позицию товара в стратегической перспективе влияние оказывают не только издержки производства, но и такие факторы, как эффективность системы распределения и продажи, возможность инвестирования в техническое развитие производства. Таким образом, можно указать три главные сферы реформаторских действий на промышленных предприятиях:

- 1) организационные изменения широкого диапазона – касающиеся редукиции и модификации производственного потенциала, системы управления и организационной культуры;

- 2) развитие маркетинговой функции;

- 3) построение выгодных финансово-организационных структур с активным участием промышленных предприятий, которые приносили бы выгоды в виде модификации поля конкуренции для товаров и получения капиталов на техническое развитие.

Можно сделать вывод, что реформы в соответствии с моделью S имеют наиболее системный характер, по отношению, как к предметному полю, так и к требованию необратимости проводимых изменений. Однако цель формирования конкурентной позиции продукции предприятия включает в себя (в отличие от моделей безопасности В или технического развития Т) комплекс условий, определяющих стратегический подход как во внутреннем измерении (сам субъект хозяйствования), так и во внешнем (отношения с другими субъектами рынка). В этом случае имеет смысл говорить о *стратегической переориентации предприятий*, которой можно противопоставить понимание процесса преобразований как цели самой в себе, когда он постепенно переходит в состояние покаянной активности и игры интересов.

В модели стратегической переориентации S редукиция производственного потенциала и связанные с этим эффекты снижения издержек являются одним из направлений программы реформ. Остальные направления являются не менее важными, а с точки зрения создания прочных основ для развития предприятия в условиях нормализации рынка, даже решающими. Их реализация создает основу для рыночного использования эффекта низких издержек производства товаров, смягчения социальных последствий реформ путем эффективного использования излишков рабочей силы, формирования финансовых возможностей для технического развития организации и основательной перестройки ее системы управления и социальных отношений.

В модели S существуют условия для стимулирования организационных изменений благодаря внешнему давлению рынка (конкуренция, маркетинговая активность) и необходимости координации в интегрированных структурах. Их следует рассматривать не только как результат внешнего влияния

на предприятие, но и как ключевой фактор прочности преобразований, проводимых в процессе реформ. Можно даже утверждать, что посредством организационных изменений активизируется его внутренний потенциал, а процесс реформ преобразуется в процесс стратегической переориентации.

Модель стратегической переориентации S можно описать в категориях системно-стратегического подхода:

1) *внутренний потенциал и способ его активизации*: внутренний потенциал может генерировать изменения, он активизируется комплексными внутриорганизационными действиями в социальной сфере (организационная культура, обучение, система управления), объединенными с программой обеспечения соответствия производственных возможностей и внешней активности требованиям рынка;

2) *потенциал внешнего окружения и способ его использования* – конкурентное окружение воспринимается как источник возможностей и шансов для предприятия. Использование его потенциала посредством развития маркетинговой функции, интеграции с другими субъектами хозяйствования и участия в процессах социально-экономических преобразований в стране и регионе;

3) *способ проведения изменений в системе управления* – программные изменения в системе управления, объединенные с процессом преобразования организационной культуры, реализуются посредством комплексных обучающих и организационных мероприятий проинновационной и проэффективной направленности. Требования, предъявляемые рынком, рассматриваются как стимулятор изменений.

Сценарий рыночной адаптации с помощью редуцированных действий (К) включен в процесс стратегической переориентации (S), где сам факт сокращения производственного потенциала (ключевой в модели К) используется как благоприятная

возможность при проведении комплексных внутриорганизационных преобразований. Выполнение требований долговременной конкурентоспособности промышленных товаров на национальном и зарубежных рынках превращается в системную концепцию активизации всех ресурсов и факторов изменений как внутри, так и вне предприятия, что соответствует курсу на проведение полной реструктуризации. Поэтому сущностью процесса стратегической переориентации является комплексность и постоянство прорывных изменений и, кроме того, здесь также находят применение программные опции моделей Т и В, но как действия, подчиненные логике поиска эффективности модернизируемой производственной системы и организационной эффективности.

Рассмотренные модели развития промышленных предприятий представляют собой методологически согласованные концепции, объясняющие возможные механизмы генерирования процесса изменений в условиях построения рыночной экономики.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Мешайкина Е.И. Стратегии реструктуризации промышленных предприятий // Вестник Брестского политехнического института. Экономика. – 2000 – № 3. – С. 40–42.
2. Ситко В., Мешайкина Е. Реструктуризация промышленных предприятий // Белорусский экономический журнал. – 1999. – № 4. – С. 76–81.
3. Joffre P., Koenig G. Stratégie d'entreprise // Économika. – 1985. – Nr 3. – S. 7–18.
4. Koenig G. Management stratégique. – Nathan: TTT, 1990. – 210 p.
5. Strategor: Zarządzanie firmą. – Warszawa: PWE, 1995. – 600 s.

УДК 351.713

**Кивачук В.С., Юрчик В.И.**

## ПРИНЦИПЫ ОПТИМИЗАЦИИ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ В СФЕРЕ МАЛОГО БИЗНЕСА

В период рыночных преобразований малое предпринимательство становится важной движущей силой формирования многоукладной экономики. В ходе его становления и развития практически во всех отраслях возникают субъекты хозяйствования новых форм собственности, появляются новые виды деятельности, формируется конкурентная среда как основа возникновения рыночных регуляторов экономики.

Частный сектор в РБ сформировался относительно недавно, однако уже сегодня можно констатировать, что, пройдя достаточно бурный период своего становления, он постепенно занял прочное место в экономической системе республики.

На современном этапе можно говорить о наличии в экономике республики разнообразных организационных форм осуществления предпринимательской деятельности – юридических лиц и предпринимателей без образования юридического лица. Это довольно многочисленный отряд налогоплательщиков. Предприниматели без образования юридического лица составляют около 4 % от общей численности занятых в народном хозяйстве республики, а с учетом привлеченных ими лиц (наемных работников) – 5 % занятого населения республики. Вместе с тем далеко не все зарегистрированные в налоговых органах в качестве плательщиков, как юридические лица, так и

индивидуальные предприниматели реально осуществляют хозяйственную деятельность. В частности, доля работающих в общем числе зарегистрированных частных предприятий сократилась с 81,6 % в 1997 г. до 48,1 % в 2001 г.

Закон «О предпринимательстве в Республики Беларусь» позволяет индивидуальным предпринимателям заниматься любой хозяйственной деятельностью, не запрещенной законом, самостоятельно нанимать и увольнять работников в соответствии с действующим законодательством, свободно распоряжаться прибылью, остающейся после уплаты налогов и внесения других обязательных платежей.

К настоящему времени число зарегистрированных индивидуальных предпринимателей достигает порядка 200 тыс. чел. Причем численность этой категории занятых увеличилась за 2001 г. на 18,6 %. Кроме того, ими вовлечено в трудовую деятельность около 60 тыс. наемных работников, что также является исключительно важным с точки зрения обеспечения занятости населения.

Однако фактические масштабы индивидуально предпринимательства гораздо шире официальных, поскольку многие граждане республики осуществляют реализацию товаров или оказывают услуги без государственной регистрации и соот-

*Кивачук Василий Сазонович. Зав. каф. бухгалтерского учета, анализа и аудита Брестского государственного технического университета.*

*Юрчик Вера Ивановна. Ассистент каф. бухгалтерского учета, анализа и аудита Брестского государственного технического университета.*

*Беларусь, БГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.*