

6. Хайниш С.В. Развитие малого бизнеса на основе реорганизации крупных предприятий: методическое пособие.- М.: Изд-во Проспект, 2005.-107 с.
7. Нежданский К. Идеал бюджетирования // Контроль и учет.-2006.-№522// http://www.belgazeta.by/20060123_3/470252881
8. Славников Д. Система Business Unit Management или хозрасчет по мировому стандарту // Финансовый директор.-2004.- №3.
9. Управленческий учет: учеб.-практ. пособие / Е.В. Акчурина, Л.П. Солодко, А.В. Казиню-М.:ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006.-480 с.
10. Экономика предприятия: Учеб. пособие / Г.З.Суша.- М.:Новое знание, 2003.-384 с.
11. Борисова А. Как управлять стоимостью компании//Финансовый директор.-2006.-№3.
12. Батюк П. Управление стоимостью компании// <http://www.audit-fin.ru>.
13. Идрисов А. Потенциал создания стоимости. Стратегия: с чего начать и чем закончить// Управление компанией.-2004.-№6 // <http://www.iprno.ru>
14. Обухов Р. Максимизация стоимости компании // Финансовый директор.-2004.-№5 // <http://www.iteam.ru/publications>
15. Виссема Х. Управление бизнес-единицами: децентрализация предпринимательства// [Менеджмент в России и за рубежом](http://www.dis.ru/management/arhiv/1999).-1999.-№4 // <http://www.dis.ru/management/arhiv/1999>.
16. Лунин В. Повышение эффективности бизнеса с помощью технологии управления Business Unit Management. Бюджетирование, сокращение издержек и построение системы мотивации // <http://www.martex.ru/225>.

Статья поступила в редакцию 17.05.2007

УДК 330.131.7

Соболева О.И.

ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СТРОИТЕЛЬНОГО БИЗНЕСА

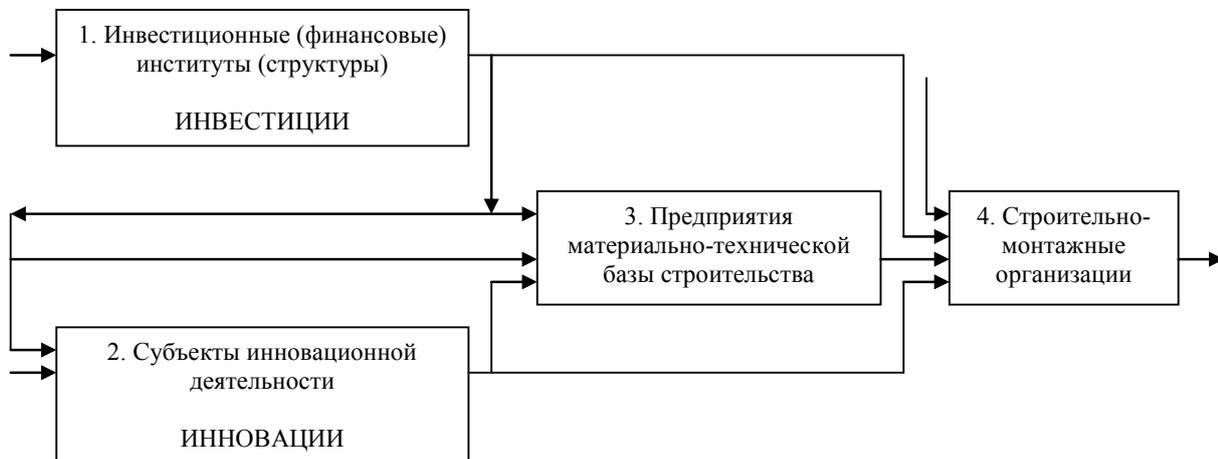


Рис. 1. Схема взаимосвязи инвестиционной (финансовой), инновационной и производственной подсистем в процессе инвестиционно-строительной деятельности

Инвестиционно-строительный комплекс Республики Беларусь образован системой производственных, функциональных, организационных и институциональных структур. Схема действия инвестиционных (финансовых), инновационных и производственных структур в процессе инвестиционно-строительной деятельности представлена на рис. 1.

Очевидно, изображая рис.1, было допущено определенное упрощение, взаимодействие описанных структур неизменно сложнее, что подтверждает проблему полного описания способа эффективного действия элементов инвестиционно-строительного комплекса.

Инвестиционно-строительный комплекс имеет ряд специфических характеристик:

а) *высокая степень зависимости от заемных средств* и, следовательно, от наличия их источников, а шире — от состояния финансового рынка в целом. По определению, ни один из инвестиционных проектов в инвестиционно-строительном комплексе Республики Беларусь не реализуется за счет собственных средств и, следовательно, конечные финансовые результаты всегда являются тем или иным следствием задающих параметров финансового рынка (процентной ставкой по кредитам и т. д.);

б) *возможность использования готовой товарной продукции в качестве финансового актива* (в том числе долгосрочного). Товарной продукцией предприятий инвестиционно-строительного комплекса является недвижимость, обла-

дающая высокой ликвидностью. Это позволяет, с одной стороны, полностью решить вопрос с обеспеченностью кредита, а с другой — иметь надежные гарантии финансирования;

в) *длительность производственного цикла и связанного с ним оборота капитала*. Это приводит к объективному усложнению управления финансами, поскольку на значительном временном интервале состояние финансового рынка и определяемые им условия финансирования могут существенно измениться. Необходимо также учитывать, что аналогичным образом может измениться ситуация на рынке недвижимости, выражаемая соотношением спроса и предложения. Это приведет к изменению уровня ликвидности и, как следствие, — к ускорению или замедлению формирования денежного потока;

г) *высокий уровень совокупного риска*. Это связано как с большим количеством конкретных рисков, так и с общей неопределенностью возможных ситуаций, порождаемых длительностью инвестиционно-строительного цикла.

В условиях конкуренции важнейшей стратегией строительного предприятия является обеспечение его устойчивого развития.

Оценка устойчивости строительных предприятий основывается на сравнении экономических выгод и экономических затрат. Под экономическими выгодами здесь понимается увеличение настоящих и будущих денежных потоков, а под экономическими затратами — уменьшение настоящих и будущих денежных потоков.

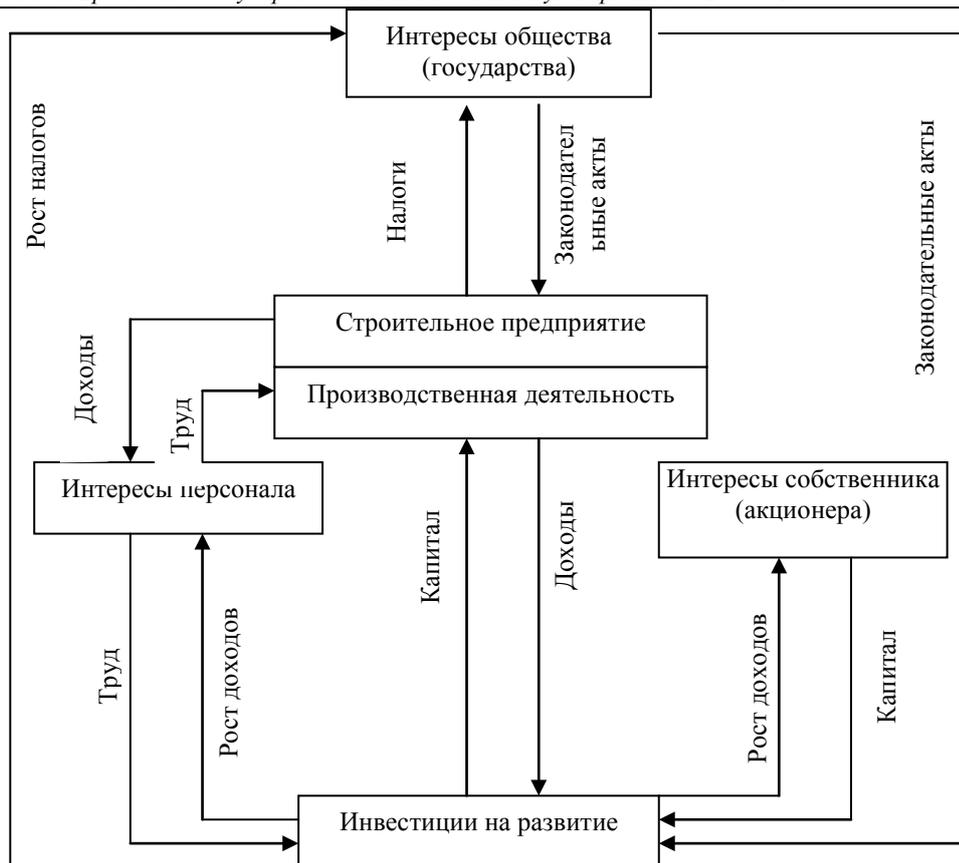


Рис. 2. Модель экономической устойчивости строительной организации

Изменение конъюнктуры рынка, конкуренция и другие внутренние и внешние факторы могут привести как к положительному, так и к отрицательному изменению устойчивости предприятия. Поэтому устойчивость следует рассматривать как системное, а не случайное явление.

Теоретически условие устойчивости предприятия можно выразить следующим неравенством:

$$D - Z - (\Phi + I) > 0, \quad (1)$$

где D — доход от реализации продукции;

Z — затраты на производство продукции;

Φ — фискальные платежи;

I — сумма инвестиций на развитие.

Модель экономической устойчивости строительного предприятия, раскрывающая приведенное неравенство, приведена на рис. 2. Модель содержит все денежные потоки, необходимые для производственного бизнеса, и отражает три сферы деятельности, по которым принимаются решения: инвестиционную; производственную; финансовую.

Система финансового обеспечения инвестиционного процесса складывается из единства источников финансирования инвестиционно-строительной деятельности и методов инвестирования. К методам инвестирования относятся: бюджетный; кредитный; самофинансирование; комбинированный (смешанный).

Бюджетный метод инвестирования в современных условиях применяется в основном к объектам производственной и непромышленной сфер национальной экономики, включаемых и утверждаемых ежегодно в составе республиканских инвестиционных программ. Кредитный метод наиболее рационален (при определенных условиях), так как способствует более эффективному использованию инвестиционных средств на основе их возвратности и платности. Метод самофинансирования и кредитный метод пока не получили должного развития из-за низкой рентабельности большинства предприятий и неудовлетворительного состояния экономической и законодательной среды в стране.

Инвестиционную деятельность характеризуют существующая инвестиционная база, новые инвестиции, изъятие вложений, которые более не являются необходимыми; производственную — переменные и постоянные издержки, объем реализации продукции и цена; финансовую — прибыль, собственный капитал, дивиденды, проценты по кредитам, долгосрочная задолженность и потенциал, который создается для инвестирования развития.

В основу модели положено единство всех трех видов деятельности, которое обеспечивает необходимые и достаточные условия экономической устойчивости строительных организаций.

Наиболее важными направлениями повышения устойчивости предприятия являются:

- формирование достаточной производственной программы;
- организация снабжения материалами и изделиями;
- оперативное управление производством;
- организация реализации продукции;
- освоение конкурентоспособной продукции;
- управление проектами реструктуризации производства;
- управление инвестициями.

Перечисленные направления определяют содержание инновационной стратегии внутреннего саморазвития строительного предприятия. Разработка инновационной стратегии должна базироваться на накопленном опыте перестройки производственной системы и системы управления предприятием в условиях рыночной экономики. Этот опыт развития и представляет своеобразный инновационный потенциал предприятия. В условиях отказа государства от непосредственного регулирования и управления предприятиями инновационная составляющая деятельности предприятия является практически единственным средством повышения устойчивости его функционирования. Таким образом, цель инновационной деятельности предприятия заключается в обеспечении наиболее эффективной реализации его производственно-технологического и организационно-технического потенциала, что является основой экономической устойчивости.

Инновации связаны с совершенствованием деятельности предприятия в сферах производства продукции, рыночного обращения, финансов и инвестиций, внутрифирменного управления, учета и контроля, которые образуют инновационное поле стратегии устойчивого развития предприятия. Целью инноваций является:

- в производственной сфере — минимизация производственных затрат в рамках производственной программы, а также рационализация производственных процессов на основе минимизации страховых запасов и незавершенного производства;
- в сфере обращения (непроизводственной сфере) — минимизация внешних транзакционных издержек, связанных, в первую очередь, с организацией снабжения строительными материалами и изделиями и реализацией продукции. Способами достижения этих целей являются создание сети малых предприятий, организующих производство и снабжение материнской фирмы всеми необходимыми материалами, а также организация собственной ризлтерской сети;
- в финансово-инвестиционной сфере — эффективное управление такими проектами, как реструктуризация предприятия, реинжиниринг бизнес-процессов, обновление программы выпуска продукции;
- в сфере управления — сокращение внутрифирменных транзакционных издержек на основе совершенствования организационной структуры предприятия, оптимизации внутривладельческих связей, разграничения полномочий и децентрализации системы управления;
- в системе учета — выделение управленческого учета, который имеет важное значение в рыночной экономике. Необходимыми условиями эффективной системы сегментарного учета и отчетности, а, следовательно, и управленческого контроля, является правильное выделение центров ответ-

ственности предприятия и формирование соответствующей им децентрализованной структуры управления.

Заключение

Таким образом, повышение устойчивости строительных предприятий может быть достигнуто за счёт реализации программ активной адаптации, которые охватывают все необходимые мероприятия, содержат планы финансовой санации, ликвидности убыточных производств, создания гибкой производственной структуры, реорганизации систем снабжения и реализации продукции, эффективного использования кадрового потенциала.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Головач Э.П., Рубахов А.И. Управление устойчивостью и рисками в производственных системах. — Брест: изд. БГТУ, 2001 — 275с.
2. Конкуренция и управление рисками на предприятиях в условиях рынка. Авторы: Т.Н. Цай, П.Г. Грабовый, Марашда Бассам Сайел, Издательство «Аланс», 1997. — 288с.
3. Риск — анализ инвестиционного проекта: Уч. для вузов / Под ред. М.В. Грачевой — М.: ЮНИТИ — ДАНА, 2001. — 351с.
4. Рубахов А.И. Головач Э.П. Коммерческие риски. — Брест: изд. БПИ, 1999. — 340с.
5. Стаценко А.С. Тамкович А.И. Технология и организация строительного производства: Уч.пос. — 2-е изд., испр. — Мн.: Вышэйшая школа, 2002. — 367с.
6. Технология строительного производства. Учебник для вузов / Л.Д. Акимова, Н.Г. Аммосов, Г.М. Бадьин и др. Под ред. Г.М. Бадьина, А.В. Мещанинова. 4-е изд., перераб. и доп. — Л.: Стройиздат, Ленингр. отд-ние, 1987. — 606с.
7. Управление хозяйственным риском. / Р.М. Качалов — М.: Наука, 2002. — 192с.

Статья поступила в редакцию 14.06.2007

УДК 338.26

Грудницкая Н.А.

МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕДУР ВНУТРИФИРМЕННОГО ТАКТИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА

Введение

Так как цель управления предприятием формируется в ходе стратегического планирования, можно сказать, что данная функция является центральной. Она служит основой для принятия управленческих решений, предусматривающих выработку стратегии предприятия, и решение задач управления производством посредством определения тактики выживания в условиях воздействия внешней среды.

Планирование как самостоятельная отрасль знания является наукой и имеет свои собственные методы исследования [2]. Одним из таких методов исследования является системный подход. Системная методология предполагает рассмотрение процедур планирования производственно-финансовой деятельности предприятия как социально-экономической системы, что даёт возможность применения к управлению ею таких инструментов научных исследований, как декомпозиция и синтез.

Система внутрифирменного планирования

Как известно, план любого предприятия представляет собой описание целей его деятельности и путей их достижения, представленных в виде совокупности плановых показателей. В современных рыночных условиях выделяют несколько уровней процесса планирования: стратегическое, тактическое, оперативное и бизнес-планирование [2].

Стратегическое планирование ориентировано на долгосрочную перспективу (5-15 лет) и определяет общие цели предприятия и стратегию развития. Основные положения стратегии фирмы на более или менее отдаленную перспективу учитываются при составлении тактических планов, регламентирующих процессы создания требуемых условий для реализации стратегических задач организации. То есть результаты стратегического плана служат исходной информацией для нижележащего контура тактического планирования. В данном контуре разрабатываются технико-экономические планы как комплексная программа производственной, хозяйственной, финансовой, инвестиционной, инновационной и социальной деятельности фирмы на более короткий период времени — 1 (2) года. На основе технико-экономических планов формируются документооборот между структурными подразделениями предприятия, определяются научно обоснованные пропорции производства и осуществляется разработка бюджетов (смет) по основным видам деятельности для контроля за их выполнением.

Особое место в комплексе планов занимает бизнес-планирование, которое строится по методологии стратегического и тактического планирования и предназначено, прежде всего, для оценки целесообразности осуществления того или иного мероприятия. Особенно это касается инноваций, которые требуют для своей реализации крупных инвестиций. В

Грудницкая Наталья Анатольевна, ассистент кафедры менеджмента Брестского государственного технического университета.

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