

ем о ГЧП, техническими нормативными правовыми актами и действующим законодательством.

Помимо банковского кредитования и акционирования как классических форм аккумуляции капитала в целях реализации инвестиционных проектов (проектов ГЧП) используется, в частности, проектное финансирование.

Разработанное НИЭИ Положение о проектном финансировании является документом важным, сложным, у нас практически не используемым, а в развитых странах – как правило, повсеместно.

В проектном финансировании осуществляется использование всей совокупности источников и методов финансирования инвестиционных проектов: банковских кредитов, эмиссий акций, паевых взносов в акционерный капитал, фирменных кредитов, облигационных займов, финансового лизинга, собственных средств компаний. В случаях осуществления господдержки используются в проектах средства в виде государственных кредитов и субсидий, а также гарантий и налоговых льгот.

Следует отметить, что внутренний финансовый рынок в Республике Беларусь недостаточно развит и ёмок, чтобы обеспечить необходимый объем средств. В реализации инвестиционных проектов данное обстоятельство обуславливает необходимость применения сложных финансовых инструментов и схем, позволяющих аккумулировать ресурсы из разных источников и разделять риски.

Распределение рисков, сопровождающих этап разработки и реализации проектов ГЧП, является одной из ключевых характеристик проектов ГЧП. Основанием для распределения рисков между частным партнером (проектной компанией) и уполномоченным органом государственного управления (уполномоченной организацией) является Примерный перечень основных видов рисков, разделяемых между государственным и частными партнерами, и матрица рисков. Указанные нормы изложены в Типовых соглашениях о ГЧП объектов инфраструктуры транспорта и коммунального хозяйства (НИЭИ Министерства экономики, 2011 г.).

Эксплуатация объекта – производственный этап, в рамках которого осуществляется использование объекта Соглашения частным партнером в соответствии с целевым назначением объекта, в том числе в целях производства товаров, выполнения работ, оказания услуг, в порядке и на условиях, определенных Соглашением. Этап

эксплуатации объекта включает в себя стадии создания системы управления завершённым объектом, функционирование созданного объекта (активов), обеспечение бесперебойной деятельности, организация контроля.

**Заключение.** Для ускорения работ по созданию нового института – государственно-частного партнерства в Беларуси и в первую очередь подготовки полноценной нормативно-правовой базы, внедрения положений действующего и готовящегося законодательства следует сформулировать ряд выводов и рекомендаций:

- результаты исследований НИЭИ Минэкономики, оформленные в виде проектов нормативных правовых актов, могут служить практическими рекомендациями по совершенствованию системы экономико-правового регулирования механизмов ГЧП;
- бизнес-сообществу совместно с заинтересованными госорганами на стадии рассмотрения проекта Закона о ГЧП в Палате Представителей необходимо обеспечить наполнение его необходимыми недостающими правовым и организационно-экономическими нормами и механизмами;
- для «обкатки» на практике положений готовящейся законодательной базы следует, не дожидаясь принятия специального Закона, обеспечить отбор и разработку экспериментальных (пилотных) проектов, осуществляемых на принципах ГЧП в области инфраструктуры в каждом из секторов экономики;
- органам государственного управления и местным органам рассмотреть вопрос и в дальнейшем обеспечить создание институциональной среды партнерства путем формирования ответственных органов исполнительной власти (их подразделений), ведающих вопросами ГЧП, инфраструктурных организаций (центров, ассоциаций).

Создание в стране конструктивного государственно-частного партнерства в инфраструктурной сфере явится одним из главных факторов развития экономики.

Проекты разработанных нормативных правовых актов размещены на сайте Министерства экономики Республики Беларусь ([www.eco.gov.by](http://www.eco.gov.by)) в разделе «Государственно-частное партнерство».

Материал поступил в редакцию 30.09.14

#### **BORUSHKO E.P. Public-private partnership in Belarus: state, problems, legal and organizational and economic mechanisms of preparation and implementation of projects**

Problems of formation of PPP are revealed and current state of a preparatory work on its creation in Belarus is stated. Need of creation legal and the PPP organizational and economic mechanisms, including adoption of the special Law locates. Recommendations about acceleration of development of PPP in Belarus are formulated.

УДК 338.27

Куган С.Ф.

### **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ**

**Введение.** В современных рыночных условиях активное использование информационных технологий и систем имеет решающее значение для повышения конкурентоспособности предприятий и организаций, а также регионов и самой республики в целом. Таким образом, развивающаяся отрасль информационных технологий является необходимым условием экономического подъема. В соответствии с методическими материалами по стандартам ISO/DIS 9004, руководство организации должно устанавливать, внедрять и поддерживать процессы по управлению знаниями, информацией и технологиями как важнейшими ресурсами. Процессы внедрения новых информационных систем и технологий оказывают влияние на все сферы деятельности отдельного предприятия и экономики в целом, а появление современных средств организации сетевых

ресурсов позволяет привлекать новые возможности и ресурсы развития, что позволит формировать конкурентоспособность предприятий с учетом внутренних и внешних связей предприятия.

**Измерение управляемости хозяйственной деятельности.** Многие зарубежные и отечественные исследователи, называя современную экономику информационной, определили, что информация и информационные технологии являются важнейшими ресурсами организации, поэтому обеспеченность оперативной и достоверной информацией – один из факторов конкурентоспособности. Оценка, анализ и прогнозирование данного фактора с учетом конкретного временного интервала позволит определить имеющиеся резервы и потенциал производственно-хозяйственной деятельности, сформировать основные направления повышения конкурентоспособности организации.

Куган Светлана Федоровна, к.э.н., зам. декана экономического факультета Брестского государственного технического университета. Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

Низкая конкурентоспособность предприятий и организаций Брестского региона связана с отсутствием методического обеспечения для проведения анализа и оценки эффективности использования их экономического потенциала в условиях динамичности строительного рынка, а также неактивное использование информационных технологий управления устойчивым развитием предприятий.

Определяя основные процессы, необходимо ориентироваться на существующие в организациях реальные виды деятельности, создающие и влияющие на качество продукции, непосредственно добавляющие ценность производимой продукции. Процесс образуется потоком взаимосвязанных работ внутри организации, проходящих от одного работника к другому или от одного подразделения к другому.

Основные процессы управленческой деятельности удобнее выделить в схеме жизненного цикла продукции, начиная от маркетинговых исследований, анализа требований к продукции, включая проектирование и разработку продукции, планирование и подготовку производства, закупки, само производство и заканчивая поставкой готовой продукции потребителю и ее обслуживанием.

В своей книге «Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов» профессор М. Портер большое внимание уделил сбору и обработке информации как необходимой составляющей снижения неопределенности и описал роль информационных технологий, видоизменивших барьеры входа в отрасль. Это достигнуто за счет концентрации информации в общедоступных базах данных и компьютерных сетях. Электронные средства передачи и обработки информации многократно ускоряют заключение сделок, придают новую форму власти покупателя, но, тем не менее, главные факторы отраслевой конкуренции остаются прежними. Именно М. Портер предложил при анализе отрасли, конкурентном позиционировании и анализе конкурентов учитывать изменяющийся характер условий, в которых работают предприятия [6].

В литературе по управлению на предприятиях информация рассматривается как ценный фактор производства. Эту точку зрения поддерживает российский ученый А.Д. Урсул [7], утверждающий, что из подсобного ресурса информация становится более важным по сравнению с энергетическими и вещественными ресурсами. Новизна, по мнению автора, в том, что, все больше замещающая вещественно-энергетические ресурсы или существенно дополняя их, информация оказывает значительное влияние на весь ход производственной и социальной деятельности.

Все перечисленные авторы рассматривают конкуренцию как статический процесс и дискретно, анализируя экономические показатели в определенной временной точке по факту. Однако для каждой организации необходимо рассматривать конкурентоспособность как процесс, характеризующийся динамическими показателями, указывающими, сколько, как долго и как будет меняться конкурентоспособность с течением времени. Для того, чтобы оценить процесс конкурентоспособности, необходимо не только определить показатели планирования, анализа и управления, но и показать степень их влияния на конкурентоспособность в динамике. Информация о конкурентах, сгруппированная по определенным показателям, поможет организации лучше уяснить стратегию конкурентов, методы их производственно-сбытовой, торговой, ценовой, рекламной деятельности. Исследователь О.А. Высоцкий, рассматривая специальные функции управления (СФУ): политика предприятия; маркетинг; финансы; реализация; кадры; качество; снабжение; производство и взаимосвязанную с ними информационно-аналитическую систему в организации, обратил внимание на такие недостаточные требования к информации, как анализ и оценка качества информации, поступающей для принятия решений в подразделениях организации [1].

Делая акцент на динамичность событий, происходящих в организации, и рассматривая ее деятельность в плоскости конкурентоспособности, профессор О.А. Высоцкий определил необходимость постоянно отслеживать и корректировать управленческие действия с учетом фактора времени в процессах принятия решений. Информация, циркулирующая в организации, характеризуется не только большим объемом, многократным использованием, периодическим обновлением и преобразованием, применением логических и арифметических расчетов, но и временем, затрачиваемым на ее обработ-

ку и осмысление. Управление экономическими объектами всегда связано с преобразованием экономической информации.

В связи с этим возникают два аспекта проблемы использования информации в управленческой деятельности. Первый аспект состоит в том, что система управления должна обеспечиваться информацией в режиме реального времени, т. е. быть оперативной, что позволит решить второй аспект проблемы – использование оперативной информации, ее анализа и оценки, что позволит реализовать систему конкурентоспособности организации. Обработка оперативной информации должна проводиться в разрезе анализа экономических показателей, оценки результатов деятельности отдельных подразделений, прогнозирования показателей и направлений развития производства для постоянного улучшения деятельности организации, а следовательно, для повышения ее конкурентоспособности на отечественном и мировом рынках.

Современное производство невозможно представить без процессов управления ресурсами: материальными, трудовыми или финансовыми. Из трех перечисленных видов ресурсов наиболее проблемным полем для менеджмента является поиск оптимального соотношения материальных ресурсов и их запасов, обеспечивающего непрерывность производственного процесса и снижающего объемы «замороженных активов». Понятие запаса проходит через все сферы материального производства, так как материальный поток на пути перемещения от первичного источника сырья к конечному потребителю может накапливаться в виде запаса на каком-либо участке. В соответствии с международными стандартами качества ISO/DIS 9004 (2008-07-31) ресурсы организации представлены как совокупность внутренних и внешних ресурсов (таких как материалы, энергия, знания, финансы и персонал) и должны использоваться результативно и эффективно.

Эффективность использования описанных выше ресурсов и оценка потребности в них возможна при внедрении и поддержке процессов по управлению знаниями, информацией и технологиями. Поэтому целесообразно анализировать научные исследования с точки зрения постоянного мониторинга и регулярного анализа деловой среды организации, обзора и определения потребностей, оценки текущих возможностей и ресурсов, идентификации и выполнения будущих потребностей в ресурсах.

**Использование современных методов управления ресурсами.** Эффективность работы производственных организаций в настоящее время во многом определяется качеством и скоростью управления ресурсами, что требует совершенствования моделей и технологий, таких как методы ранжирования и группировки не только ресурсов, но и их поставщиков (ABC и XYZ). Наиболее часто в отечественной и зарубежной литературе встречаются публикации, затрагивающие вопросы выбора, а также разнообразия критериев ранжирования в ABC-анализе. Общепринятой прикладной областью применения методов рационализации считается торговля. Однако все чаще управленцы используют указанные выше методы и в производстве. В качестве критериев используются стоимость, объем продаж, выручка или вычисляемые на основе более простых – затраты, прибыль, рентабельность и др. Пример – расчет по суммарным затратам при определении номенклатуры плит пустотного настила в зависимости от диаметра используемой при их производстве арматурной стали. В данном случае критерий ранжирования и группировки плит рассчитывают с учетом затрат на приобретение, транспортировку и хранение, простоев из-за срыва поставок. При этом модель анализа основана на группировке по среднему темпу прироста издержек.

Также возможен вариант формирования вычисляемых критериев путем сбора отдельных критериев (цена поставщика, период поставки и оборота ресурсов) в один обобщенный, в котором каждый составной критерий имеет свою ценность – весовой коэффициент. И в этом случае дальнейший анализ основан на группировке по среднему темпу прироста издержек. Проводя анализ публикаций, можно сделать вывод, что проблемными вопросами для ученых остаются вопросы учета неопределенности спроса и критериев оценки, учета динамики критериев и др. Учитывая тот факт, что современный рынок весьма чувствителен к времени исполнения заказов, временной фактор все больше оказывает влияние на структуру и размер вы-

борки для анализа. Неоценимую помощь в деле перевода деятельности производственных организаций на новый уровень управления собственными ресурсами может оказать использование ABC-мониторинга, который позволит принимать необходимые управленческие решения в части оперативного управления материальными ресурсами в условиях неопределенности.

Метод ABC-анализа дает возможность сравнить величины в стоимостном и натуральном выражении, а при необходимости добавить и временной показатель. На многих производствах небольшие величины обладают большими стоимостными характеристиками, и если руководители организаций на всех уровнях будут быстро выявлять эти причины, то это позволит достичь положительных результатов очень быстро. Главная задача руководителя – определение приоритетов. Для этого нужна градация задач, материалов, процессов, поставщиков, групп клиентов, групп продуктов и областей продаж, ассортимента. Данный вид анализа эффективно применяется на складе и в отделе закупок.

**1 этап: Сбор данных о поставщиках.** Берутся годовые (при необходимости временной интервал может варьироваться) данные оборота с поставщиками. Составляется таблица, в которой по столбцам указываются эти обороты (в порядке убывания), доля оборота каждого поставщика в процентах, кумулятивные значения каждого из поставщиков, в процентах (таблица 1).

Таблица 1. Данные о поставщиках

Поставщики	Оборот, тыс. руб.	% от общего оборота	% кумулятивного оборота
1. ОДО «Восток-Транзит»	16 724 546	24,72	24,72
2. ООО «Айлант»	13 098 877	19,00	43,72
3. ООО «БелИНЭКО»	12 678 345	18,74	62,46
4. ООО «Металлэкспо»	4 356 778	6,44	68,90
5. ООО «Бугстроймаркет»	4 000 975	5,91	74,81
6. ООО «Вита»	1 034 366	1,00	75,81
7. ОДО «Восток-Транзит»	1 004 589	1,00	76,81
....	...	...	100
Итого:	67 630 744	100	0

**2 этап: Классификация поставщиков (таблица 2).**

Таблица 2. Схема классификации поставщиков

Группа	Доля в обороте предприятия в %	Доля среди всех поставщиков в %
A	75	5
B	20	20
C	5	75

Таблица 3. Годовое потребление сырья (ресурсов)

Вид сырья	Стоимость единицы сырья, тыс. руб.	Годовое потребление, шт.	Годовое потребление, тыс. руб.	Годовое потребление, %
A-I	0.05	50.000	2.500	34,3
A-II	0.11	2.000	220	3,0
A-III	0.16	400	64	0,9
A-IV	0.08	700	56	0,8
A-V	0.07	4.800	336	4,6
At-IV	0.15	1.300	195	2,7
At-V	0.20	17.000	3.400	46,7
At-VI	0.04	300	12	0,2
Атк	0.09	5.000	450	6,2
Прочие эф. виды стали (ПЭВС)	0,12	400	48	0,6
Итого		81.900	7.281	100

В основном различают 3 группы поставщиков. А-поставщики – это те поставщики, с которыми предприятие имеет примерно 75% оборота. Такой показатель оборота дают около 5% поставщиков. В-поставщики (их в среднем 20%), как правило, дают 20% оборота. Оборот С-поставщиков (их примерно 75%) составляет ориентировочно 5%.

Если проводить ABC-анализ для сырья или комплектующих, то необходимо проводить классификацию по потреблению, затратам на хранение, времени поставки (таблица 3, 4, 5).

Часто организациям бывает недостаточно ранжирования только по одному показателю, тогда надо двигаться постепенно – один показатель, потом два, потом три и т.д. В этом случае в итоге получается матрица, содержащая критерии отбора, и проценты, соответствующие количеству наименований продукции или ресурсов.

**Заключение.** Многомерный ABC-анализ удобно автоматизировать, для чего необходимо подробно расписать пошаговые действия и их варианты при сортировке и группировке номенклатуры. И в этом случае на помощь руководителям приходят современные информационные технологии, позволяющие ускорить процессы расчетов, осуществляя мониторинг состояния производственных процессов.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Высоцкий, О.А. Диагностика и мониторинг процессов управления хозяйственными системами / О.А. Высоцкий // Центр. науч.-исслед. и проект. технолог. ин-т орг. и техники упр. – Минск: ЦНИИТУ, 1999. – 240 с.
2. Высоцкий, О.А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятия / О.А. Высоцкий. – Минск: Право и экономика, 2004. – 396 с.
3. Гавриленко, В.Г. Капитал. Энциклопедический словарь / В.Г. Гавриленко – Мн.: Право и экономика, 2009. – 858 с.
4. Мишин, Ю.А. Управленческий учёт: управление затратами и результатами производственной деятельности. – М.: ДИС, 2002. – 176 с.
5. Мороз, О.Е. Совершенствование организационно-экономического механизма управления материально-техническим снабжением в строительстве: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / О.Е. Мороз // ВПО «Дагестанский государственный технический университет» – Махачкала, 2011. – 20 с.
6. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
7. Урсул, А.Д. Природа информации / А.Д. Урсул. – М.: Политиздат, 1991. – 184 с.
8. Фатхудинов, Р.А. Производственный менеджмент: учеб. для вузов / Р.А. Фатхудинов. – 2-е изд., доп. – М.: Бизнес-шк. «ИН-ТЕЛ-СИНТЕЗ», 2008. – 195 с.

Таблица 4. Ранжирование ресурсов

Вид сырья	Годовое потребление, шт.	Годовое потребление, руб.	Годовое потребление, %	Годовое потребление нарастающим итогом, %
Ат-V	17.000	3.400	46.7	46.7
А-I	50.000	2.500	34.3	81.0
Атк	5.000	450	6.2	87.2
А-V	4.800	336	4.6	91.8
А-II	2.000	220	3.0	94.8
Ат-IV	1.300	195	2.7	97.5
А-III	400	64	0.9	98.4
А-IV	700	56	0.8	99.2
ПЭВС	400	48	0.6	99.8
Ат-VI	300	12	0.2	100.0
Итого	81.900	7.281	100	0

Таблица 5. Классификация по ABC-категориям

Категория	Виды сырья	Количественная доля	Стоимостная доля
A	Ат-V, А-III	20	81.0
B	ПЭВС, А-I, А-II, Ат-IV	40	17.5
C	Атк, А-V, Ат-VI, А-IV	40	2.5

Материал поступил в редакцию 30.09.14

#### CUGAN S.F. Use of modern methods of management of resources

The author discusses one of the problems of management – restocking material resources. Considering this process in the dynamics necessary to use methods of ranking and grouping not only resources but also their suppliers.

УДК 332.012.324

Бурачек И.В.

## СУЩНОСТЬ И МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЯ

**Введение.** На сегодняшний день деятельность акционерных обществ в Украине получила широкое распространение. Акционерные общества остаются привлекательными для предпринимателей из-за благоприятных условий ведения хозяйственной деятельности. Однако нерешенной остается проблема необходимости урегулирования отношений корпоративного контроля в акционерных обществах, определения эффективных моделей корпоративного контроля с целью обеспечения прибыльности их деятельности.

Проблематика корпоративного управления исследуется отечественными учеными – О. Винник, С. Глуценко, В. Евтушевским, В. Задыхайло, Е. Кибенко, Е. Кореневой, А. Сирком, З. Шершневой и др.; российскими учеными – В. Андроновым, Д. Голубковым, Т. Долгопятовой, М. Кругловым, А. Радыгиным, И. Храбровой и др.; зарубежными учеными – Р. Акоффом, М. Аоки, Ч. Бернардом, П. Друкером, К. Эйзенхардом, Г. Минцбергом, М. Хаммером и др. Каждый из названных ученых согласно своим научным интересам с разной степенью глубины изучает отдельные стороны корпоративного контроля. Однако исследованию особенностей развития моделей корпоративного контроля в условиях трансформации экономики посвятили свои труды незначительное количество ученых, в частности, отечественные – Н.Е. Деева, Т.Г. Зайцева, Н.С. Михайлова, а также зарубежные – Ю.Н. Грибова и Т. Долгопятова.

Цель исследования заключается в определении сущности понятия «корпоративный контроль», а также в исследовании существующих моделей корпоративного контроля.

В соответствии с формой собственности предприятия, особенностей механизмов финансового регулирования, национального законодательства в акционерных обществах (АО) могут формироваться различные модели корпоративного контроля. С целью их исследования рассмотрим прежде трактовку понятия «модель» в

научной литературе. Термин «модель» происходит от латинского «modulus», что означает мера, мерило, образец, норма [19].

Интересным является взгляд К.Б. Батороева, который считает, что модели выступили промежуточным звеном между реальным, материальным миром и теорией, которая этот мир описывает, они находятся между эмпирическим и теоретическим, теоретическим и методологическим уровнями знаний [1, с. 142].

В свою очередь, Е.М. Майбурд под понятием «модели» понимает экономические постулаты, которые определяют содержание экономических явлений, основополагающих для определенного научного направления. Ученый отмечает, что на основе моделей экономических явлений были сформулированы следующие постулаты классической политической экономии: 1. Концепция «экономического человека». 2. Равенство договаривающихся сторон. 3. Полная информированность. 4. Текучесть ресурсов. 5. Эластичность численности рабочего населения по заработной плате равна или больше единицы. 6. Абсолютизация прибыли как цели фирмы. 7. Высокая подвижность уровня заработной платы. 8. Главная экономическая цель – накопление капитала. 9. Недостаточное отношение к земле как к фактору производства. 10. Безусловный экономический либерализм [11, с. 219–221].

М.М. Шигун интерпретирует понятие «модель в экономике» как специально разработанную с применением общенаучных и прикладных методов исследований конструкцию, которая предназначена для изучения состояния и поведения экономического явления и разработки рычагов влияния на него [20, с. 231].

Продолжая дальше рассмотрение вопроса, следует указать, что среди ученых отсутствует единый подход к трактовке понятия «корпоративный контроль». Довольно часто авторы отождествляют понятие «корпоративный контроль» с понятием «корпоративное управ-

Бурачек Игорь Владимирович, к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента и администрирования, Житомирский государственный технологический университет, Украина.