

технологии. Здесь само выделение, наименование этих направлений может одновременно означать и их приоритетность по сравнению с другими, в принципе возможными и существующими направлениями технологических исследований и разработок в промышленности.

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ И САНАЦИЯМ НА ПРЕДПРИЯТИИ.**

*Р.С. Седегов*

*АУ при Президенте РБ, Минск, Республика Беларусь*

*О.А. Высоцкий*

*Брестский политехнический институт, Брест, Республика Беларусь*

Концепция и программа развития промышленного комплекса Республики Беларусь на 1998 – 2015 г.г. (Л-1) ставит перед промышленностью региона стратегические задачи по возобновлению экономического роста промышленных предприятий. Одной из основных стратегических задач является разработка и внедрение путей и методов перестройки промышленного комплекса региона. Решение данной задачи возможно при наличии системы подготовки в регионе менеджеров по антикризисному управлению и санациям промышленных предприятий, опирающихся на освоение научно-индустриальных и научно-информационных технологий, а также обеспечивающих конкурентоспособность продукции предприятий с учётом требований международных стандартов ИСО серии 9000 и внедрения в производство систем управления качеством.

Работа менеджеров по антикризисному управлению и санациям (МАУиС) может опираться на информацию, полученную с помощью диагностики объекта управления и мониторинга, обеспечивающих всесторонний анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия с учётом требований специальных функций управления, т.е. политики

предприятия, маркетинговых действий, финансовой деятельностью предприятия, сбытовой деятельностью, кадровой политикой, качеством, снабжением, производством.

Особенностью информационного обеспечения процессов принятия управленческих решений о производственно-хозяйственной деятельности предприятия является возможность, с помощью мониторинга следить за работой специальных функций управления, получать своевременную и всестороннюю характеристику работы предприятия. (Л-2)

Использование диагностики объекта управления и мониторинга позволяет достичь стратегических задач возобновления экономического роста предприятия через открытость экономики и прозрачность процессов управления всеми специальными функциями. Реализация управленческих решений должна осуществляться с учётом требований международных стандартов ИСО серии 9000.

Организация процесса подготовки МАУиС предполагает наличие региональных центров осуществляющих внедрение программ возобновления экономического роста производственных предприятий региона и подготовку «групп внедрения», работающих на конкретных предприятиях по всем специальным функциям управления. Фактически группа внедрения должна состоять из нескольких МАУиС, владеющих особенностями разработки и внедрения программ стабилизации производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Разрабатываемые и внедряемые программы могут включать систему контроля исполнительской дисциплины, подготовку коллектива к нововведениям, информационно-аналитическую службу предприятия, стратегический бизнес-план, программу совершенствования работы отдела сбыта, отдела маркетинга, отдела снабжения, создание условий для работы научно-технического центра, системы управления качеством, системы управления производством, сис-

темы мотивации труда, внешнеэкономической деятельностью предприятия коммерческой тайны и её защиты. Весь комплекс перечисленных программ охватывает особенность взаимодействия специальных функций управления в процессе стабилизации производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

В процессе подготовки МАУиС должны проходить три стадии. Первая – это отбор по деловым характеристикам специалистов с высшим образованием по специальным тестовым программам. Набор таких программ разработан и успешно применяется в практической деятельности Центра «Персонал» г. Бреста. Вторая стадия – это процесс персонифицированного обучения, учитывающий индивидуальные деловые качества МАУиС и включающий усвоение теоретического и практического материала по следующим циклам специальных дисциплин: основы международных стандартов ИСО серии 9000, основы психологии управления и мотивации труда, особенности искусства деловых переговоров, организация личного труда, практика принятия управленческих решений, особенности подготовки, организации и внедрения системы качества, основы маркетинговых действий предприятия, особенности менеджмента производственно-хозяйственной деятельности предприятия, особенности разработки стратегического бизнес-плана, основы разработки и внедрения системы контроля исполнительской дисциплины, подготовка коллектива к нововведениям, статистические методы в системе качества, сбыт и его организация на предприятии. Комплекс перечисленных циклов составляет основу обучающей программы МАУиС, закрепляется практическими работами, производимыми на конкретном предприятии в рамках реального управления деятельностью производством. Специфика обучающих циклов заключается в том, что МАУиС должен проработать все уровни управления, т.е. циклы –высшего звена управления предприятием (директор, заместители

директора, начальники отделов и цехов, главные специалисты), обучающие циклы работников коммерческих служб, обучающие циклы работников технических служб и обучающие циклы мастеров и бригадиров. МАУиС при такой системе обучения готов не только определять цели и задачи и «что делать», но и готов отвечать на вопросы специалистов и реализовывать разрабатываемые программы. Практическое внедрение разработанных программ стабилизации производственно-хозяйственной деятельности предприятия, которое осуществляет в процессе их реализации МАУиС, является третьим этапом подготовки менеджеров. Общая программа подготовки длится от 8 до 12 месяцев и проходит при постоянном консультировании и контроле работниками региональной информационной службы за эффективностью процесса обучения МАУиС.

Особое внимание заслуживает выбор численного состава «группы внедрения». Если исходить из требований внедрения специальных функций управления, то в «группе внедрения» должно быть от 5 до 9 человек. Один из МАУиС должен выполнять роль лидера-организатора и заботиться не только о реализации своих личных программ и функций, но и решать проблемы организации всего комплекса программ, на всех этапах подготовки МАУиС. Особенностью работы «группы внедрения» является её сплочённость, коллективизм, информированность, организованность. Все эти факторы характеризуют команду единомышленников, решающих общую задачу и работающих как единое целое в системе управления процессом стабилизации производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Процесс подготовки МАУиС в регионе должен обеспечить охват самых слабых предприятий, а, следовательно, в регионе в течение трёх лет должно быть подготовлено от 15 до 50 «групп внедрения» или от 130 до 450 МАУиС.

Совершенствование и корректировка процесса подготовки МАУиС может осуществляться в региональной информационно-аналитической службе, накапливающей, обобщающей и распространяющей лучший опыт работы «групп внедрения».

Определённый опыт работы в рамках данной программы накоплен Брестским Центром «Персонал» с помощью промышленных предприятий области и поддержке органов управления Брестской области.

### **Литература:**

1. Концепция и программа развития промышленного комплекса Республики Беларусь на 1998 – 2015 г.г. – (краткое изложение). Белорусский экономический журнал № 2, 1998 г.
2. О.А. Высоцкий «Особенности диагностики и мониторинга процессов управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятия». Брест 1998 г. Депонированная рукопись.

## **НУЖНА НАУЧНАЯ СИСТЕМА МАКРОЭКОНОМИКЕ**

*Е.С. Довгель*

*Научно-экономическое предприятие "Экон", Минск, Республика Беларусь*

*Л.А. Воробьёв*

*Белорусский институт механизации сельского хозяйства, Минск, Республика Беларусь*

Кризис...Государства СНГ имеют очень сходные проблемы в макроэкономике. Экономические показатели Беларуси выглядят лучше, чем у ряда других государств, отмечается высокий рост ВВП за 1997 год и в текущем году. Но при этом национальное богатство Беларуси за 1997 год, если оценить его в условных единицах, **не увеличилось, а значительно уменьшилось**. Анализ наличия собственных средств у предприятий и банков, если проследить их динамику по годам и за период с начала текущего года с пересчётом в условные единицы, показывает, что они тоже со-