

*Министерство промышленности Республики Беларусь  
Академия управления при Президенте Республики Беларусь  
Белорусская инженерная академия  
Брестский областной исполнительный комитет  
Брестский политехнический институт  
Центр поддержки предпринимательства "Персонал"*

# **МАТЕРИАЛЫ**

**МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ  
КОНФЕРЕНЦИИ**

*"Управление промышленным комплексом в условиях  
новой промышленной политики"*



**УПК - 98**

**БРЕСТ 1998**

**Управление промышленным комплексом в условиях новой промышленной политики** / Материалы международной научно-практической конференции по проблемам управления промышленным комплексом в условиях новой промышленной политике. Под ред. Р.С. Седегова, О.А. Высоцкого – Минск – Брест: Брестский политехнический институт (БПИ) 1998.

В сборнике публикуются материалы международной научно-практической конференции "Управление промышленным комплексом в условиях новой промышленной политики". Рассмотрен широкий круг вопросов в области управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятий, финансов и учета финансовой политики предприятий. Затрагиваются проблемы инвестиционной и инновационной деятельности на предприятиях, даются предложения в области совершенствования процессов управления.

Сборник предназначен для руководителей предприятий, научных работников, чья деятельность связана с управлением экономикой и маркетингом, а также для студентов и аспирантов ВУЗов, обучающихся на экономических специальностях.

*Рецензент:* к. э. н., профессор Медведева Г. Т.

*Редакционно-издательский Совет:*

Седегов Р. С. - д. э. н., профессор - ответственный редактор;  
Высоцкий О. А. - к. т. н., доцент - зам. ответственного редактора;  
Радчук А. П. - к. т. н., доцент - член редколлегии;  
Кивачук В. С. - к. э. н., доцент - член редколлегии;  
Павлючук Ю. Н. - к. т. н., доцент - член редколлегии;  
Кобринский Г. Е. - к. э. н., доцент - член редколлегии;  
Хохлова Л. В. - к. э. н., доцент - член редколлегии;

ББК 65

© Брестский политехнический институт 1998

## **ФОРМИРОВАНИЕ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ**

*В. Ф. Медведев*

*Международный институт менеджмента*

*г. Минск, Республика Беларусь*

Практически весь современный окружающий нас мир функционирует в условиях рыночной социально-экономической системы. В каждой стране сформировалась своя специфическая структура системы. В северной Америке и США - своя структура системы. В Южной Америке она более разнообразна, в Европе свои особенности. Каждая страна по структуре своей системы отличается друг от друга главным образом тем, что у одних ориентация более экономическая, у других более социально направленная. Но все они функционируют в условиях рыночной системы. Все страны Центральной и Восточной Европы и бывшего СССР (в том числе и наши соседи - Россия, Украина, страны Балтии, Польша) формируют новую социально-экономическую систему рыночной ориентации, ориентируются на вхождение в мировой рынок.

Перестраиваются практически все бывшие страны, входившие в мировую социалистическую социально-экономическую систему, формируют новые механизмы международных экономических отношений.

Молодые независимые страны, образовавшиеся в результате распада мировой социалистической системы, становятся самостоятельным и все более мощным фактором дальнейшего развития мировой рыночной экономики. Многие из них еще не стали частью мировой системы капитализма, не освободились от централизованно планируемой системы, но в рыночной уже занимают особое место, ставят своей целью построение нового общества, ориентированного на рыночные отношения социально-ориентированного типа. В этих странах проводятся глубокие социально-

экономические преобразования, отвечающие новым условиям, укреплению их суверенитета, перенесению центра тяжести в развитии экономики с государственной собственностью на частную.

В ходе экономических реформ выяснилось, что действительность гораздо сложнее первоначально выдвинутых схем перестройки. Потребовались новые концепции, сочетающие внутренние и внешние факторы экономического роста.

В складывающихся условиях перспективы развития экономического комплекса Республики Беларусь будут зависеть в первую очередь от того, как быстро национальная экономика сможет сформировать свою систему международных экономических отношений и включиться в процесс международного разделения труда, результатом которого должны стать обеспечение устойчивого экономического роста, повышение эффективности отечественного производства, качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции и повышение жизни народа.

Эффективность осуществляемых в Республике Беларусь экономических реформ во многом будет зависеть от внешней экономической политики, от способности страны использовать международные механизмы торгово-экономических отношений и интегрирования в мировую экономическую систему. А пока Беларусь остается еще обособленной частью мировой экономики, не в полной мере использует эти механизмы и не испытывает на себе стимулирующее воздействие международной конкуренции на национальное развитие. Поэтому одной из первоочередных задач реформирования национальной экономики должно стать формирование новой системы международных отношений, исправление сложившейся ситуации, при которой в условиях разрыва в уровнях развития производительных сил Беларуси и экономически развитых стран, существует реальная опасность возрастания разрыва (и внешней зависимости страны) в

экономической, научно-технической, технологической и других областях. В месте с тем, в процесс включения экономики Беларуси в систему мирохозяйственных связей должен быть предсказуемым, управляемым и контролируемым.

Высокий уровень концентрации и специализации производства, характерный для экономики бывшего Союза, перестал себя оправдывать в условиях экономической самостоятельности республик. Причиной этому послужили возникшие трудности взаиморасчетов, введение национальных валют, таможенные барьеры, огромная зависимость экономик всех республик от топливно-энергетических ресурсов.

Необходимость также постоянно помнить и о проблеме экономической безопасности. Поэтому важно четко определить приоритеты в международных экономических отношениях, а также условиях взаимодействия и взаимозависимости национальной экономики с мировой, обеспечить такой уровень и такую структуру отечественного производства, которые смогут гарантировать возможность подключения Беларуси к мировой хозяйственной системе, без угрозы долгосрочной и односторонней зависимости от внешних источников экономического роста.

Анализ развития международных экономических отношений Беларуси после провозглашения суверенитета и обретения независимости (1991 г.) показывает, что происходящие перемены приобретают радикальный характер. Главная отличительная особенность состоит в выходе республики на мировой рынок, включение ее в мирохозяйственные процессы - глобализации, либерализации, интеграции, процессы, которые определяют развитие экономических отношений в мире.

В мире идет постепенное стирание экономических границ, между странами, создается единый экономический организм, подчиняющийся одним и тем же экономическим законам. Национальная экономическая

политика отдельно взятой страны будет эффективной только тогда, когда она скоординирована с экономической стратегией других стран.

Экономика Беларуси находится в стадии перехода к рыночной экономике социально-ориентированного типа. Провозглашение примата рыночной экономики разнообразило формы сотрудничества с зарубежными партнерами.

В настоящее время международные экономические отношения Республики Беларусь включают следующие формы: совместные предприятия на территории Беларуси; совместные предприятия за рубежом; иностранные предприятия на территории Республики Беларусь; международные объединения и организации; консорциумы; подрядное сотрудничество; концессии; лизинг; сотрудничество на компенсационной основе; сотрудничество на условиях разделения продукции между участвующими сторонами; переработка давальческого сырья; производственное кооперирование; научно-техническое сотрудничество; торговля лицензиями и технологией; приграничная торговля; торговля строительными услугами; торговля транспортными услугами; сотрудничество в банковской сфере; иностранный туризм; сотрудничество в свободных экономических зонах; прочие формы международного экономического сотрудничества (биржи, торговые дома ассоциации, и др.).

Главную роль в международных экономических отношениях Беларуси с зарубежными странами на современном этапе занимают экспортно-импортные отношения. При этом экспортные отношения направлены на решение проблем реализации продукции на внешних рынках, привлечение в страну валютных средств для поддержания производства, развития социальной сферы.

Импортные отношения направлены на удовлетворение потребностей страны в топливно-энергетических, сырьевых и материальных ресурсах

(не имеющих в стране или остро дефицитных) - газ, нефть и нефтепродукты, черные и цветные металлы, пластические массы и другие, занимающие до 80% в общем импорте; поддержание технологического уровня и научно-технического прогресса отраслей народного хозяйства, (новые и высокие технологии); удовлетворение внутреннего потребительского спроса и социального развития (зерно, сахар, медикаменты, медицинское оборудование). Экспортно-импортные отношения Беларуси с зарубежными странами отражают особенности структуры экономики республики, исторически сложившиеся за период ее функционирования в системе единого народнохозяйственного комплекса (ЕНХК) бывшего СССР. Главная функция структуры экономики Беларуси состояла в то время не столько в удовлетворении внутренних потребностей республики, внутреннего спроса, сколько в обеспечении потребностей этого единого народнохозяйственного комплекса.

Современная динамика и структура экспортно-импортных отношений отражает сложившиеся в настоящее время экономическое положение страны и характер международных политических отношений. Так, общий объем внешней торговли республики (без услуг) в 1997г. увеличился по сравнению с 1966г. на 25,4% и составил 15,8 млрд. \$ США. Несмотря, однако, на положительную динамику, сальдо внешней торговли остается отрицательными как со странами СНГ, так и дальнего зарубежья. Однако дефицит торговли со странами СНГ в 1997г. составил 37% общего отрицательного сальдо и сократился по сравнению с 1995г. в 2,3 раза, в то время как с государствами дальнего зарубежья увеличился в 4,9 раза.

Дефицит внешней торговли в 1997г. сложился под влиянием дефицита торгового баланса со странами СНГ, равного 550,3 млн. \$ и дефицита внешней торговли со странами дальнего зарубежья в размере 946,9 млн. \$. По сравнению с 1996г. дефицит торговли увеличился в целом по респуб-

лике на 209, 4 млн. \$ или на 16,3%, со странами СНГ уменьшился на 256, 2 млн. \$, или на 31,8%, в том числе дефицит торговли с Россией сократился на 492, 6 млн. \$, или в 976,6 раз; с государствами дальнего зарубежья дефицит возрос на 456,6 млн. \$, или 96,7%.

Основные партнеры в международных экономических отношениях - страны СНГ и, прежде всего России. Так если общий объем товарооборота страны в 1997г. со странами СНГ составил 11 млрд. \$ США (в том числе с Россией - 9,3 млрд. \$), то со странами дальнего зарубежья - 4,8 млрд. \$. При этом экспорт в общем товарообороте составил 7,15 млрд. \$, импорт - 8,64. Отрицательное сальдо внешней торговли составило, таким образом, около 1,5 млрд. \$. Общий объем экспорта возрос в 1997 г. по сравнению с 1996 г. на 26,5%, рост экспорта в страны СНГ составил 38,8, в Россию - 53, в то время как в страны дальнего зарубежья - 1,8%.

По данным МВЭС Республики Беларусь, в последние годы наметилась тенденция роста объемов внешней торговли со странами СНГ. В 1997г. по сравнению с 1995г. они увеличились почти в 1,7 раза, тогда как со странами дальнего зарубежья только в 1,3 раза. В 1997г. доля экспорта Беларуси в страны СНГ составила 73% общего объема экспорта.

Экспортная деятельность республики наиболее динамична в отношении России и Украины (97% от экспорта в страны СНГ). Вместе с тем прослеживается тенденция сокращения доли экспорта в большинство других стран содружества. Так удельный вес экспорта в 1997г. по сравнению с 1995г. в Казахстан, Молдову сократился в 2 - 2,5 раза, Узбекистан - в 3,3 раза.

В товарной структуре экспортно-импортных операций Беларуси со странами СНГ не произошло существенных изменений. Основными позициями белорусского экспорта являются транспортные средства, машины, оборудование, приборы, минеральные продукты, текстиль и текстильные



изделия, химическая продукция.

Рассмотрение международных экономических отношений Беларуси по странам и континентам свидетельствует о том, что они концентрируются в основном в рамках европейского континента.

## **ЗАВИСИМОСТЬ ВЕЛИЧИН ОБОРОТНОГО КАПИТАЛА ОТ СЛОЖИВШЕЙСЯ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ БАЛАНСА**

*Л.Г. Сивчик, А.Л. Родцевич*

*Министерство промышленности Республики Беларусь*

*г. Минск, Республика Беларусь*

Сложившаяся практика формирования статей бухгалтерского баланса оказывает непосредственное влияние на величину оборотных средств по нескольким направлениям.

Первос направление состоит в том, что в состав оборотных средств включены ряд статей, по которым имущество предприятию уже может и не принадлежать. Это относится к статье “Товары отгруженные”. Включение этой статьи в состав оборотных средств взаимосвязано с правом собственности на отгруженную продукцию.

В 1997 году многие предприятия Республики Беларусь вели учет выручки, как и в предыдущие годы, по оплате.

Статья “Товары отгруженные” должна формироваться в соответствии с применением единого метода учета предприятием реализации произведенной продукции (работ, услуг, товаров) по моменту ее отчуждения, т.е. по моменту перехода права собственности к другому субъекту (юридическому или физическому лицу). До разработки нормативного документа по передаче права собственности на отгруженную продукцию, момент отчуждения должен определяться исключительно условиями договора между сторонами (при передаче продукции покупателю, по мере оплаты, по исполнении любого иного условия, установленного договором).

При таком подходе предприятие не должно формировать на счетах бухгалтерского учета обороты по реализации продукции (работ, услуг, товаров), а переданная покупателю продукция отражается у предприятия на счете 45 <Товары отгруженные> по его фактической себестоимости, поскольку основания выставить покупателю счет по продажным ценам отсутствуют (право собственности еще не перешло). Вполне было бы обоснованным считать моментом перехода собственности отгрузку продукции.

Не решен вопрос, где учитывать в балансе отгруженную, но не оплаченную продукцию: или в составе материальных оборотных средств, или в составе денежных средств, или эта статья должна быть исключена из баланса.

Учет реализации по отгрузке соответствует основополагающим принципам бухгалтерского учета: принципу собственности и принципу временной определенности фактов хозяйственной деятельности. Действительно, именно при таком подходе на счетах бухгалтерского учета формируется достоверная информация о финансовом состоянии предприятия, поскольку на балансе предприятия отражается именно та продукция, которая принадлежит ему на правах собственности, и именно до тех пор, пока право собственности предприятием не утрачивается.

Получение таких отчетных данных на счетах предприятия обеспечивается применением на предприятии метода отражения по кредиту счета 46 выручки в момент перехода собственности. Для формирования на счетах бухгалтерского учета реальной задолженности предприятия по расчетам с бюджетом (и внебюджетными фондами) при определении выручки по оплате можно использовать промежуточный счет 76, субсчет <Расчеты с бюджетом>.

При проведении учета таким способом предприятию необходимо технически организовать учет с выделением субсчетов к счету 46 по опла-

ченной и неоплаченной продукции, а также обеспечить возможность выборки информации каждой сделки. Это позволяет использовать данные бухгалтерского учета и при формировании бухгалтерской отчетности и для расчета налоговых платежей.

Количество операций по счетам предприятия возрастает, однако если для небольших предприятий такой учет можно не вести и вручную выбрать налогооблагаемый оборот и относящиеся к нему затраты, то для государственных предприятий, имеющих значительный оборот, с упразднением статьи "Товары отгруженные" (45) в составе материальных оборотных средств уменьшится налогооблагаемая база имущества. Это имеет практическую значимость, так как удельный вес этой статьи в составе запасов и затрат составляет на отдельных предприятиях до 30% и выше. И хотя налог на имущество может быть установлен на уровне налога на недвижимость в размере 1%, однако, учитывая значительный удельный вес этого налога в балансовой прибыли (по промышленности до 5% в 1997г.) и в составе платежей в бюджет (по промышленности свыше 5% в 1997 г.), включение статьи "Товары отгруженные" в налогооблагаемую базу имущества в соответствии с Проектом Налогового кодекса в республике значительно увеличит платежи предприятий из прибыли.

Исключение статьи "Товары отгруженные" из состава материальных оборотных средств будет соответствовать мировой практике формирования статей баланса.

На предприятиях Республики Беларусь в соответствии со сложившейся системой бухгалтерского учета во II-м подразделе 3-го раздела актива баланса отражается стоимость заготовления и приобретения материалов (счет 15). Оплаченные, но не оприходованные материалы включены на предприятии в состав материальных оборотных средств.

Сложилась ситуация, когда по статье "Товары отгруженные" на пред-

приятии отсутствуют остатки отгруженной продукции, а оплаченные (приобретенные) сырье, материалы еще не поступили на предприятие. Поэтому величина материальных текущих активов искусственно завышается. На предприятия в составе сырья, материалов (счет 10) до 10% составляют неликвидные материалы. Требуется их реализация с отнесением на финансовые результаты или учитывать до момента реализации на забалансовом счете.

Требуется нормативное решение и формирование статьи "Незавершенное производство". Оценка этой статьи системой бухгалтерского учета не предусмотрена. Отсутствие какого-либо нормативного документа о слагаемых этой статьи приводит к тому, что каждое предприятие формирует ее величину по своему усмотрению, в первую очередь, в зависимости от необходимости обеспечить требуемую рентабельность продукции при получении кредитов и др. Одни предприятия величину незавершенного производства определяют только по прямым материальным затратам, другие - и по прямым материальным затратам, и по прямой заработной плате, третьи - к двум названным статьям добавляют в процентном отношении общехозяйственные и производственные расходы.

Учитывая, что статья "Незавершенное производство" будет с принятием нового Налогового кодекса включена в налогооблагаемую базу имущества, целесообразно было бы, чтобы эта статья имела материально-вещественное содержание, т.е. определялась только прямыми материальными затратами. В рыночных условиях начисленную заработную плату всех категорий работников предприятия целесообразно относить в дебет счета 46 с кредита счета 70, а материальные затраты относить на Д-20 с кредита 10, 16. В этом случае логично незавершенное производство оценивать только по материальным затратам.

Включение малоценных и быстроизнашивающихся предметов в обо-

ротные средства завышают их величину. Это противоречит и мировой практике формирования оборотных средств. Статья малоценных и быстроизнашивающихся предметов на предприятиях стран Дальнего Зарубежья с развитой рыночной экономикой отсутствует. Инструменты, приспособления и др. со сроками службы несколько месяцев и более года независимо от стоимости учитываются в составе долгосрочных активов.

Представляется, что при переходе на международные принципы формирования состава материальных оборотных средств из состава запасов и затрат необходимо исключить статьи:

Животные на выращивании и откорме;

Малоценные и быстроизнашивающиеся предметы;

Товары отгруженные.

Проводимая дооценка всех статей материальных оборотных средств в соответствии с ценами последнего приобретения, завышает величину материальных затрат в себестоимости продукции. Переоценка материальных оборотных активов рассматривается во всех постановлениях правительства как собственные источники инвестиций.

Рассматривать переоценку материальных оборотных активов как собственные инвестиции можно только в том случае, если они обеспечивают увеличение чистого денежного потока (реализация - затраты - налоги и отчисления), если увеличивается прибыль на 1р. оборотных активов не за счет роста цен, а за счет снижения себестоимости.

На формирование величины оборотных средств оказывает влияние и существующая методика определения наличия всех оборотных средств. Наличие всей величины оборотных средств (собственных и заемных) по сложившейся практике и в соответствии с указаниями Министерства финансов Республики Беларусь определяется путем вычитания из итога баланса сумм 1 и 2 разделов актива баланса, строки 180 актива баланса

(“Расходы будущих периодов”), а из итога пассива баланса вычитается строка 840 (“Доходы будущих периодов”).

При таком подходе к определению величины оборотных средств источниками их формирования являются не только собственные и долгосрочные заемные средства, краткосрочные кредиты банка под оборотные средства, но и вся кредиторская задолженность: за товары, работы и услуги, по векселям выданным, по авансам полученным, по бюджетным и внебюджетным платежам, по оплате труда, по социальному страхованию и т.д. В условиях неплатежей за счет кредиторской задолженности оборотные средства достигают астрономических цифр.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ НТП.

*В.И. Терещенко*

*Международный институт менеджмента  
г. Минск, Республика Беларусь*

**Приоритеты социально-экономических целей НТП подразделяются на два класса**, которые можно условно назвать синтетическими и аналитическими. **Приоритеты первого типа** для каждой цели “вообще”, как для описания будущего желаемого состояния, без выделения в последнем каких-либо аспектов и сторон, без указания того или иного критерия, с точки зрения которого и выявляется важность цели. **Приоритеты второго типа** имеют частный характер, они задаются экспертом (участником коллективного целеполагания) в рамках заранее определенного отношения, отражаемого тем или иным критерием.

**Аналитический подход к формированию приоритетов обладает рядом преимуществ перед синтетическим. Во-первых**, фиксируя критерии предпочтения, он препятствует разночтению в самой трактовке экспертами важности целей, обеспечивает схожее понимание этой катего-

рии. **Во-вторых**, наличие определенных критериев значимости целей позволяет экспертам более точно и определенно выставлять свои оценки - порядковые или количественные. **В-третьих**, тем самым более обоснованными оказываются и результирующие оценки важности целей. Своеобразной "плитой" за эти положительные моменты при аналитическом подходе оказываются:

- ✓ большая трудоемкость самого, оценивая для экспертов;
- ✓ необходимость проведения специальных работ по выявлению и обоснованию системы критериев оценки важности целей;
- ✓ необходимость решения задачи свертки частных приоритетов в результирующую упорядоченность целей. Трудности решения последней из названных задач хорошо изучены в рамках теории принятия решений. Аналогичные трудности возникают и при формировании результирующего упорядочения для коллектива экспертов, каждый из которых лишь синтетические оценки значимости целей.

Обсуждение технических вопросов выработки приоритетов научно-технической политики однозначно показывает, что они не являются ключевыми в проблематике формирования этих целей. Заглавная же роль в ней принадлежит определению и обоснованию состава экспертов, формирующих и цели, и их оценки. Основная методическая проблема определения состава индикаторов целей для количественной оценки любой системы целей - это обоснование адекватности предполагаемых показателей содержанию измеряемой цели, демонстрация того, что именно такой показатель из числа известных наилучшим (в том или ином смысле) образом отражает то содержание, позволяет убедительно судить о степени достижения соответствующей цели.

Способы подобного обоснования условно можно подразделить на два

*класса*: содержательно-логические и математико-статистические. Условность деления связана с тем, что в рамках последнего из подходов содержательно-логические приемы обоснования также применяются, однако, если в рамках первого ими дело ограничивается, то здесь содержательные соображения находят свое предложение в использовании достаточно строгих математических методов.

Выделенным способом обоснования в основном соответствуют и два класса самих индикаторов, которые можно назвать индикаторами-представителями и агрегатными индикаторами.

**Индикаторные представители** - это показатели, которые, имея собственный смысл, характеризуя некоторое конкретное явление или процесс, относящихся к сфере реализации той или иной цели, несут еще и дополнительную нагрузку - отображение этой сферы как целого. Возможность приписать индикатору-представителю такой второй, более широкий смысл, является здесь прямым следствием предварительно проведенного обследования. Тем самым, исходя из подобного обоснования, частный, конкретный показатель оказывается измерителем состояния гораздо более широкой сферы, сложного процесса и т.п.

Примерами таких индикаторов могут служить, в частности, показатели средней продолжительности жизни, душевого потребления кондитерских изделий, бумаги. *Первый* из них служит индикатором уровня здоровья, *второй* - уровня удовлетворения потребностей в питании, *третий* - культурного уровня. Обоснование индикаторной функции каждого из названных показателей в каждом случае, разумеется, имеет специальный характер, однако логика обоснований совпадает: она заключается в указании на специфические механизмы; включающие причинно-следственные и корреляционные связи, соединяющие "расплывчатые" понятия соответствующих уровней - здоровья, удовлетворения потребности в пище, культу-



ры - с выделенными показателями.

Выделение индикаторов-представителей совокупности показателей, характеризующих какой-либо сложный процесс, может осуществляться и посредством математических методов анализа. Одним из действенных методов такого типа представляется метод анализа случайной величины.

**Агрегатные индикаторы** - это сложные, составные показатели, специально предназначенные для количественной характеристики некоторого явления, процесса, содержание которого не поддается непосредственному изменению. Агрегатные индикаторы формируются из первичных измерений, как правило, с помощью математико-статистических методов (и шире - с помощью методов экономико-математического моделирования).

Используемые для формирования агрегатных индикаторов методы, как правило, относятся к группе методов многомерного статистического анализа: это метод главных компонентов, центроидный и т.п. Существование их, как известно, заключается в том, чтобы, исходя из имеющего множество значений некоторого набора первичных показателей, выявить корреляционные связи последних и на этой базе сформировать такую взвешенную их комбинацию (как правило, линейную), изменение которой наиболее точно отражало бы изменения значений всей совокупности первичных показателей. Если каждый из последних с той или иной стороны отражает исследуемое сложное явление или процесс, то агрегатный показатель, "вбирающий" в себя максимум возможной информации, носимой первичными показателями, вполне может считаться индикатором, измеряющим такое явление и процесс как ценное, т.е. дающим обобщенное представление о нем.

Тем самым логика обоснования агрегатных индикаторов может быть охарактеризована так: подбор максимально возможного числа частных измерителей сложного процесса и достаточного количества их числовых

значений; подбор математического метода формирования агрегатных показателей; экспериментальное построение структуры агрегатного показателя; содержательная интерпретация построенного агрегата в роли искомого индикатора.

Последний из перечисленных этапов особенно важен, ибо исходное теоретическое выделение объекта анализа, и достигнутые первичные измерители могут быть таковы, что адекватный агрегатный показатель не образуется, не "складывается", либо теснота связи между исходными показателями невелика, либо отсутствует убедительная содержательная интерпретация результата, либо математическая гипотеза о характере связей показателей, "реализуемая", примененным методом, не адекватна их действительным зависимостям, либо и то, и другое, и третье вместе взятые в различных комбинациях.

В рамках исследовательского процесса априори невозможно отдать предпочтение какой-либо одной из двух основных форм индикаторов. Однако в случае использования последних для решения управленческих задач в области научно-технического развития в промышленности более предпочтительной представляется форма агрегатных индикаторов.

## **ВЫБОР ЦЕЛЕЙ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ.**

*В.И. Терещенко*

*Международный институт менеджмента  
г. Минск, Республика Беларусь*

Одним из основных условий реализации целевого управления НТП в промышленности является широкое применение экономических измерений. В рыночных условиях хозяйствования, когда центр тяжести в управлении НТП переносится на экономические методы, повышение роли измерений становится особенно заметным. Такие измерения представляют со-

бой эффективное средство исследования и фиксации целенаправленного измерения научно-технического развития. В частности, НТП может измеряться скоростью обновления производимой продукции, совершенствованием ее потребительских свойств и в целом экономией труда на единицу полезного эффекта и прибылью.

Представление о системе социально-экономических целей НТП в промышленности объективно обуславливает поиск измерителей этих целей - тех количественных параметров, которые придают целям достаточную определенность, позволяющую использовать их в многообразных управленческих продуктах. В соответствии с постановкой этой проблемы на уровне народного хозяйства республики следует различать четыре основных типа измерителей социально-экономических целей научно-технического процесса: - целевые нормативы; - целевые показатели; - приоритеты целей; - социально-экономические индикаторы целей.

Целевой норматив - это показатель, основание (наименование) которого отражает содержание измеряемой потребности, а численное значение характеризует желаемый уровень ее удовлетворения.

Целевой показатель - это показатель, основание (наименование) которого отражает содержание измеряемой потребности, а численное значение характеризует уровень ее удовлетворения, максимально близкий к желаемому с учетом имеющихся ресурсных возможностей.

Приоритеты целей - количественные или порядковые оценки важности (очередности) удовлетворения соответствующих потребностей.

Социально-экономические индикаторы целей - показатели, основание которых косвенно, опосредованно выражает содержание измеряемых потребностей.

С помощью таких индикаторов можно измерять любые социально-экономические цели НТП, в том числе и те, для которых построены целе-

вые нормативы и целевые показатели. В этом случае индикаторы позволяют более полно охарактеризовать процесс достижения такой цели, дать более глубокую и широкую трактовку ее содержания, подробнее рассмотреть качественные особенности цели.

Целевые нормативы и целевые показатели являются прямыми, непосредственными измерениями социально-экономических целей НТП. Методические основы процедуры их расчета следуют из определения этих величин. В основу расчета приоритетов целей и социально-экономических индикаторов целей, которые рассматриваются в качестве косвенных измерителей, положены следующие методические подходы. В процессе определения приоритетов целей необходимо, во-первых, установить формы выражения приоритетов, во-вторых, процедуры и способы их выявления (формирования). Важно отметить, что выбор при разработке научно-технической политики приоритетов целей предопределяет и процедуры их формирования. Различие форм выражения приоритетов целей тесно связано с используемыми для этого шкалами. Различаются номинальные, порядковые и количественные шкалы. В соответствии с таким подходом выделяются номинальная, порядковая и количественная формы выражения приоритетов.

Номинальную форму выражения приоритетов следует использовать в тех случаях, когда у целеполагающего субъекта имеется бесконечное число возможных целей, качественно различающихся между собой. В такой ситуации выбор одной или нескольких из числа возможных целей, отражающихся явно в фиксации соответствующей формулировки цели, и будет означать придание ей "не нулевого", значимого приоритета. Примером номинальной формы выражения приоритетов может служить выделение основных направлений развития наукоемких технологий на ближайшее двадцатилетие: например, информатика, создания новых материалов и био-

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-

крашаются.

Национальный банк республики, стараясь уменьшить инфляцию, административно удерживает курс белорусского рубля более высоким, чем он стоит того на рынках. Желая лучшего, рождает большие проблемы.

Во-первых, искажается сама картина ситуации и, следовательно, ориентация всех в экономике. Во-вторых, разностью официального и рыночного курсов рубля создают такие условия, что экспортные цены на белорусские товары у перекупщиков оказываются значительно ниже, чем у производителей этих товаров. Да ещё часть от валютной выручки (40%) производители обязаны "продавать" по значительно заниженному курсу.

Рост цен на товары в республике стараются административно удерживать на уровне 2 % в месяц. А в это время сама мера стоимости этих товаров - белорусский рубль - обесценивается намного быстрее. Производители несут убытки. Если где срабатывают даже с рентабельностью, то инфляция опережает их рентабельность, и собственные средства предприятий уменьшаются, уменьшаются... В республике накапливаются проблемы. В других государствах ситуация ещё сложнее.

Недавний экономический форум в С.- Петербурге констатировал как одну из главных проблем в СНГ низкий уровень монетаризации экономики. То же и в Беларуси. Денежная масса в её экономике за период с 1990 г. номинально увеличилась более чем в **20 тысяч раз (!)**, но рубли необычайно обесценились, **реальная стоимость** всей рублевой массы за тот же период **уменьшилась более чем в 40 раз (!)**. Сейчас в республике национальных денег меньше, чем по 100 условных единиц на душу населения. Это в 200 раз меньше, чем обращается сейчас на душу населения в финансовой системе США. При чем в США весьма развит институт финансовых посредничеств и ценных бумаг, а в Беларуси его нет. Денег в экономике стран СНГ остро не хватает. Отсюда - хронический бартер, повсеместные

неплатежи, недоимки по налогам, заговаривание производителей продукцией. И чем больше производится "пустых" кредитно-денежных эмиссий, тем быстрее обесценивается вся масса нестабильных денег, тем острее проявляется их дефицит.

Национальный банк Беларуси старается создать помехи в пользовании белорусскими рублями, как для зарубежных лиц - нерезидентов, так и для своих предприятий и граждан. В то время как все развитые действуют принципиально по-иному. Они, наоборот, стараются всемерно повышать престиж своей валюты и рекламировать ее надежность, всеобщность, и свободную конвертируемость. Особенно преуспевают в этом США, поэтому в условиях инфляции все покупают и накапливают доллары.

Выпустить 100-долларовый банкнот для США обходится всего в 3 цента. Но, чтобы получить его, желающим нужно отдать эквивалент товарной стоимости на 100 долларов. В итоге возникает "рыночный обмен": населению "развивающихся государств" достаются долларовые знаки для накопления (сотни млрд. долларов), а банкирам США - результаты труда и материальных ресурсов этих государств. Отсюда дефицит товаров и ресурсов.

Хранить значительные суммы долларов в странах с непредсказуемой финансовой политикой - рискованное дело. А потому и доллары уходят за границу. Отсюда - потребность в валютных кредитах.

#### ВЫВОДЫ:

Главная задача любого государства состоит в том, чтобы обеспечить полную стабилизацию своей валюты с одновременным наполнением финансовой системы полновесными деньгами в достаточном для роста экономики количестве. Предлагается оригинальное решение задачи. Особенно эффективной, поистине объединяющей народы, могла бы стать межгосударственная валюта СНГ, *создать которую можно раньше Евро (!)*.

Второй по важности задачей стоит вопрос налоговых реформ. Не потому, что налоги у нас велики (это кажется только от бедности), а потому, что нынешние налоговые системы в СНГ принципиально неправильные.

И третья задача. Чтобы достичь успеха в экономике, нужно создать на предприятиях условия высоких мотиваций для работников к росту прибыли и развития средств производства. Потому, что труд заинтересованных людей намного эффективнее труда принудительного и наемного. Научно-экономическим предприятием «Экон» разработана теория и предлагается модель оптимальной системы экономических отношений в государстве (и содружестве государств), решающей вышеназванные задачи.

Разработана также программа переподготовки специалистов государственного управления, подготовлено и издано учебно-методическое пособие для предприятий. Реализовать предлагаемую систему в экономике любого государства возможно за несколько месяцев.

## **РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ ПОСЛЕДИПЛОМНОГО УРОВНЯ В БЕЛОРУССИИ**

*А.И. Абрамов.*

*Министерство образования, г. Минск, Республика Беларусь*

*Л.В. Образцов, А.И. Билевич,*

*Институт повышения квалификации и  
переподготовки кадров при БПИ, г. Брест, Республика Беларусь*

Развитие образования не только определяет уровень и темпы воспроизводства интеллектуального потенциала общества, но и создает условия для научно-технического и социально-экономического прогресса. Поэтому образование как средство в выборе ориентира реформирования экономики и других сфер деятельности общества должно развиваться опережающими темпами. Ведь не случайно современные высокоразвитые страны в периоды реформирования экономики непременно опирались на образователь-

ную систему как одну из наиболее продуктивных, динамических и перспективных отраслей.

Например, японская система образования в свое время впитавшая наилучшие качества немецкой, французской и американской образовательных систем, успешно адаптировала их к своим национальным традициям и условиям развития. В результате, благодаря высокому престижу и эффективности образования, Япония в исторически короткий срок стала лидером промышленного производства и прочно утвердилась на мировом рынке.

Образовательная система Беларуси на современном этапе должна развиваться путем коренного обновления ее содержания, форм и методов обучения с целью приумножения интеллектуального потенциала страны, подготовки общества к жизни в демократическом государстве, достижения мирового уровня образования и науки.

Среди первоочередных задач развития образовательной системы Беларуси очень актуальной и неотложной является задача развития инфраструктуры образовательных услуг последипломного уровня.

Плановая система хозяйствования всячески поощряла концентрацию производства, создавала предприятия-гиганты в крупных промышленных центрах, которые от этого становились еще крупнее. В этих же центрах разрасталась и социальная инфраструктура, в том числе и сфере образовательных услуг. В периферийные, особенно аграрные районы инвестиций направлялось гораздо меньше, социальная инфраструктура там развивалась крайне медленно, что и послужило главной причиной притока населения из сельской местности в города.

Следствием такого планирования являлось и большая неравномерность размещения высших учебных заведений, в том числе системы повышения квалификации.

Характеристика  
состава учебных заведений повышения квалификации и переподготовки  
руководящих работников и специалистов народного хозяйства БССР в  
1971-1976 гг.

	Всего учебных центров		В том числе					переподготовки	Специальные факультеты
			повышения квалификации						
	повышения квалификации	переподготовки	Институты	Факультеты	у с	Учебно-курсовые комбинаты	Другие учебные центры		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Всего по БССР	136	4	15	17	5	14	34	4	
в т.ч. по областям:									
Брестской	12	—	1	—	5	—	6	—	
Витебской	13	—	1	1	7	1	3	—	
Гомельской	17	—	1	1	7	4	4	—	
Гродненской	17	—	1	1	9	—	6	—	
г. Минску	51	4	10	13	1	8	4	4	
Минской	11	—	—	—	6	—	5	—	
Могилевской	15	—	1	1	6	1	6	—	

В крупных городах, как правило, сосредоточены и отраслевые институты повышения квалификации и переподготовки кадров. Вновь возникающие негосударственные высшие учебные заведения тоже имеют больше возможностей для своей деятельности в столице и других крупных центрах.

Анализ системы повышения квалификации показывает, что 19 министерств и ведомств БССР не имели отраслевых учебных заведений повы-

шения квалификации и использовали для этого общереспубликанские, межотраслевые центры.

К числу основных направлений повышения квалификации, с учетом специализации по отраслям народного хозяйства Беларуси, в те годы относились следующие:

- экономика и организация производства;
- организация управления производством и НТП;
- технология и организация производства в отраслях промышленности;
- комплексная механизация и автоматизация производства;
- применение вычислительной техники и организация новых технологических производств в промышленности.

Такая неравномерность размещения образовательной инфраструктуры по территории обрекает периферийные районы на отставание в экономическом и социальном развитии, а для тех молодых, которые отваживаются ехать на учебу в отдаленный вузовский центр, создает массу бытовых неудобств и социальных проблем.

Концентрация учреждений подготовки менеджерских кадров для рыночной экономики преимущественно в крупных городах, не только отражается на темпах приватизации производства и создания рыночных структур, но и может иметь негативные последствия в будущем.

С целью решения этой проблемы необходимо создать механизм экономического благоприятствования в деле создания малых предприятий образовательного профиля в тех регионах, где отсутствуют или слаборазвиты учреждения по подготовке менеджерских кадров для рыночной экономики. В числе мер экономического благоприятствования могут быть: налоговые льготы, снижение платы за аренду помещений, частичное финансирование затрат на образование из государственного и местного бюджета и др.

Второй путь – создание благоприятных условий для привлечения иностранного капитала в развитие образовательной инфраструктуры, создание совместных обучающих центров, СП и т.д. Разумное сочетание этих двух путей будет способствовать успешному решению проблемы.

Наличие учебных центров повышения квалификации руководящих работников и специалистов народного хозяйства Беларуси.

Наименование Учебного центра повышения квалификации	Количество по годам							
	1945 1950	1950 1960	1960 1965	1965 1970	1970 1975	1975 1980	1980 1985	1991
Институты	6	7	8	9	11	12	13	15
Факультеты	–	–	–	8	10	12	12	17
Курсы	4	7	10	16	22	27	59	56
Учебно-курсовые комбинаты	–	8	8	5	7	11	15	4
Школы	–	–	12	8	9	16	18	34

Расширение сети учебных центров повышения квалификации, увеличения контингента слушателей по линии обратной связи потребуют совершенствования управления и организации учебно-методического руководства последипломным образованием.

#### Литература:

1. А.И. Абрамов. Роль образовательных структур в формировании кадрового потенциала Беларуси в переходный к рыночной экономике период.

2. А.И. Абрамов, Л.В. Образцов, А.В. Билевич. Роль последипломного образования как дополнительного средства в процессе обучения и воспитания личности в вузах. // Материалы международной научно-практической конференции - Горки 1997.



## ОЦЕНКА РИСКОВ ИНВЕСТИЦИЙ И ВЫРАБОТКА МЕР ПО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЮ СНИЖЕНИЯ ПОТЕРЬ ПРИБЫЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*М.В.Радиевский*

*Белорусская политехническая академия*

*г. Минск, Республика Беларусь*

Риск вложения капитала в развитие производства представляет собой степень неопределенности, с которой прогнозируется реализовать инвестиционный проект и получить расчетную прибыль вследствие незнания и не использование всех закономерностей рыночной экономики. Он изменяется от 0 до 1, где единица равна сумме вероятностей всех финансовых решений. Можно выделить такие виды рисков:

- допустимый риск, потери от которого могут возмещаться за счет прибыли;
- критический риск, потери от которого покрываются прибылью;
- катастрофический риск, потери от которого возмещаются всем имуществом предприятия.

Суть проблемы состоит в том, как оценить меры неопределенности достижения поставленной цели, как определить время и место наступления нежелательных последствий, как проанализировать основные виды рисков, их источники и как разработать меры по снижению ущерба. Исходя из оценки современной экономической ситуации в Республике Беларусь, можно выделить факторы риска, связанные со снижением направления инвестиции в промышленность и недостатком оборотных средств. Основным направлением стабилизации и роста экономики является привлечение инвестиций в виде акционерного капитала, в том числе иностранного, а также получение дополнительных кредитов путем предоставления инвесторам дополнительных льгот и правительственных гарантий.

В зависимости от источников возникновения рисков и возможности их устранения следует различать риски рыночные и диверсифицируемые. Тот риск, который может быть устранен в рамках одного экономического цикла посредством инновационной диверсификации, можно назвать несистемным. Он вызывается такими событиями как отсутствие требуемых инвестиций, влияние потенциальных конкурентов и т.п. Поскольку эти события специальны для предприятий, то их влияние может быть устранено за счет инновационной диверсификации.

Более сложным является рыночный риск, который возникает из наступления внешних событий и влияет на всю экономику. Такими систем-

ными рисками могут быть инфляция, экономические спады и т.п.

Основные факторы риска и меры по снижению потерь можно свести в таблицу 1.

Таблица 1

## Факторы риска и меры по снижению потерь

Факторы риска	Величина потерь, % или млн.руб.	Меры по снижению потерь	Величина снижения потерь, % или млн.руб.
1	2	3	4
Нестабильная общая экономическая ситуация в республике	10%	Проведение экономических мер стабилизации, приватизация и акционирование	50%
Падение объемов производства продукции в связи с отсутствием инвестиций и недостатком оборотных средств	50%	Привлечение дополнительных кредитов и внутренних инвестиций в виде акционерного капитала	50%
Ограниченная возможность привлечения внешних инвестиций на развитие производства продукции и техническое перевооружение	50%	Улучшение инвестиционного климата путем предоставления инвесторам дополнительных льгот и правительственных гарантий	50%
Ориентация только на российские сырье и материалы	50%	Исследование возможностей и других вариантов получения сырья и материалов	50%

Для снижения степени риска следует проводить постоянный анализ конъюнктуры рынка, корректировку принятых решений, своевременное маневрирование ресурсами. Существует пропорциональная зависимость между затратами на получение информации об экономических процессах и риском. Чем больше будет потрачено средств и усилий на получение экономической информации, тем с большей точностью может определена степень риска. В условиях рынка менеджер должен оперативно оценить производственную ситуацию и принимать решения пока не изменились условия, на основе которых принимаются решения.

При вложении капитала на перспективу необходимо скорректировать его объемы на коэффициент дисконтирования, учитывающий риск поправки на риск инвестиций можно определить по данным таблицы 2.

Таблица 2.

Величина риска	Пример цели вложения капитала	P, %
1	2	3
Очень низкий	Вложения в государственные облигации	0
Низкий	Вложение в надежную технику	3-5
Средний	Увеличение объема продаж существующей продукции	8-10
Высокий	Производство и продвижение на рынок нового продукта	13-15
Очень высокий	Вложения в исследования и инновации	18-20

Коэффициент дисконтирования, учитывающий риски вложения капитала определяется как сумма величины дисконта плюс поправку на риск, выраженную в виде коэффициента.

С целью снижения негативных последствий рискованных ситуаций на предприятиях целесообразно создавать фонды риска. Снижения убытков от риска можно обеспечить также путем страхования. Меры по снижению риска и потерь целесообразно обосновать и включить в бизнес-план предприятия.

В Республики Беларусь необходимо также создавать инвестиционные фонды, куда предприятия должны производить ежемесячные отчисления. При реализации эффективных и прибыльных инвестиционных проектов предприятие сможет получить в инвестиционном фонде необходимую сумму капитальных вложений. Отчисления в инвестиционный фонд и фонд научных исследований и разработок для государственных предприятий является обязательными. Предприятия других форм собственности могут участвовать в создании инвестиционных фондов и накоплении капиталов, если изъявят желание.

## **ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ЛИКВИДАЦИОННОЙ СТОИМОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ САНАЦИИ.**

*В.С.Кивачук,*

*Экономический факультет, БПИ*

*Брест, Республика Беларусь*

Оценка ликвидационной стоимости предприятия необходима в различных случаях. Первым и наиболее значимым является интерес собственника к цене, по которой потенциально возможно продать предприятие.

Данная информация важна ему при оценке перспектив бизнеса и возможной диверсификации капитала. В ряде случаев (особенно в ситуации кризиса) важно отслеживать ситуацию с ликвидационной стоимостью фирмы, чтобы не упустить момент перехода от позиции собственника к позиции продавца. Все это относится и к ситуации с акциями.

Оценка производится при санации предприятия, принятой без судебного разбирательства (по инициативе собственника); в случае ликвидации предприятия; при финансировании предприятия-должника; при финансировании реорганизации предприятия; при выработке плана погашения долгов предприятия-должника, оказавшегося под угрозой банкротства; при анализе и выявлении возможностей выделения отдельных производственных мощностей предприятия в экономически самостоятельные организации; при оценке заявок на покупку предприятия; при экспертизе мошеннических сделок по передаче прав собственности третьим лицам; при экспертизе программ реорганизации предприятия, в частности при реструктуризации.

Оценка ликвидационной стоимости предприятия при подготовке к санации имеет ряд особенностей, обусловленных в основном характером самой чрезвычайной ситуации. Эти особенности должны учитываться экспертом-оценщиком, заказчиком и другими сторонами, заинтересованными в результатах оценки ликвидационной стоимости. Одна из особенностей ликвидационной стоимости — в том, что это *активный вид оценки*, когда на основе результатов оценки многими заинтересованными сторонами принимаются определенные управленческие решения и действия, направленные на спасение предприятия.

К активным относятся оценки, связанные с совершением конкретных сделок купли-продажи, страхования и пр. В связи с этим данные виды оценки должны быть более аргументированы и обоснованы, чем пассив-

ные. Другая особенность оценки ликвидационной стоимости предприятия — высокая степень зависимости третьих сторон от результатов оценки. В большинстве других случаев оценки пользователем результатов оценки при санации является лишь собственник, с которым эксперт-оценщик постоянно контактирует, согласовывает цель, задачи, консультируется и т. д. Пользователями оценки в этом случае обычно бывают третьи стороны (кредиторы, инвесторы, судебные органы), которые не имели отношения к постановке задач на оценку, и полностью полагаются на результаты оценки при принятии управленческих решений. У них нет постоянного контакта с экспертом-оценщиком и, не зная условий задания на оценку, они могут негативно воспринять возможные результаты оценки и выдвинуть перед собственником дополнительные гарантии соблюдения своих прав.

По мнению ведущего американского оценщика профессора Ш. Пратта, *ликвидационная стоимость* представляет собой чистую денежную сумму, которую собственник предприятия может получить при ликвидации предприятия и раздельной распродаже его активов.

При санации не предусматривается ликвидация предприятия и полная распродажа его активов. Задача оценщика - оценить стоимость имеющихся активов (в том числе и гудвила) с позиции продолжения их функционирования в различных вариантах:

1. В полном едином производственном комплексе;
2. При объединении определенных производственных структур, выделенных на самостоятельный баланс.
3. Ликвидация неперспективных подразделений с целью получения средств для проведения общей санации.

Третий пункт представляет интерес для проведения санации в условиях Республики Беларусь, так как у государственных предприятий нет средств для проведения санации, а получение кредитов практически не-

возможно.

Для структур, определенных как неперспективные, возможна как принудительная так и упорядоченная ликвидация. Первая означает, что активы распродаются настолько быстро, насколько это возможно, часто одновременно и на одном аукционе. Более предпочтительной является упорядоченная ликвидация, позволяющая получить большую отдачу от реализации активов. Она включает следующие этапы: разработку календарного графика ликвидации активов предприятия; расчет текущей стоимости активов с учетом затрат на их ликвидацию.

### **Литература:**

1. Адаме Р. Аудит: Пер. с англ./Под ред. Я.В.Соколова. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1995.
2. Беренс В., Хавранек П. Руководство по оценке эффективности инвестиций: Пер. с англ. — М., 1995.
3. Пратт Ш.П. Оценка бизнеса. Анализ и оценка закрытых компаний: Пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Ин-т экон. развития Всемирного банка, 1994.
4. Родионова В.М., Федотова М.А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. — М.: Перспектива, 1995.
5. Управление проектами/Шапиро В.Д., Ильин Н.И., Лукманова И.Г. и др. — СПб.: ДваТри, 1996.
6. Харрисон Г.С. Оценка недвижимости: Пер. с англ. — М.: РОО, 1994.
7. Шеремет А.Д. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия. - М.: Экономика, 1974.- 320 с.

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ОСНОВА ДЛЯ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ

*В. А. Грабауров,*

*Международный институт трудовых и социальных отношений, кафедра  
информационных технологий и математики  
г. Минск, Республика Беларусь*

Конец 20-го века ознаменован существенными изменениями в нашей жизни. Мы находимся под впечатлением радикальных преобразований политической и экономической структур нашего общества. Поэтому для нас менее заметны те подвижки, которые происходят в развитых странах. Фактически сейчас там происходят и взаимодействуют две революции: революция в информационных технологиях и в бизнесе. Революция в бизнесе ознаменована появлением новых методов управления – Total Quality Management (Глобальное управление качеством); методами преобразования отсталых предприятий в передовые – Business Process Reengineering (Перепроектирование процессов в бизнесе) и др. Все новые методы управления основаны на современных информационных технологиях. Их роль кардинально изменилась: вместо решения тактических задач (50-70 годов) – ускорение счета и оформление отчетов – теперь информационные технологии решают стратегические задачи. Целью информационных технологий становится обеспечение процветания предприятия. Для решения всех задач появились специальные компьютерные программы, включая Decision Support Systems (Системы поддержки принятия решений) и Exclusive Support Systems (Системы поддержки принятия стратегических решений).

К сожалению, у нас революция в бизнесе и пока отстает от революции в информационных технологиях. К этому добавляется специфическая проблема. Наша экономика претерпела серьезные изменения. Вместо политэкономии, использующей почти исключительно вербальные методы, сейчас преподаются методы рыночной экономики, затрагивающей помимо

экономики также математику, статистику и информационные технологии. Реально оказалось не так много преподавателей, обладающих или накопивших знания из этих областей. Поэтому очень часто преподавание экономических дисциплин ведется старыми методами.

Тем не менее, новые подходы, базирующиеся на информационных технологиях, пробивают себе дорогу. В Москве в Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации открылся факультет «Компьютерные технологии в бизнесе». В МИТСО в Минске открыта новая специализация «Информационное обеспечение управления» по этой специализации для обучения менеджеров поставлены следующие вопросы:

- Как найти свое место на рынке?
- Как преобразовать отсталое предприятие в передовое?
- Как доказать кредиторам, что деньги они должны дать именно Вам?
- Как обеспечить выпуск продукции мирового уровня?
- Как обеспечить высокую эффективность Вашей фирмы?
- Как отразить угрозы конкурентов?
- Как обеспечить широкую известность Вашей продукции? и т.д.

Специализация «Информационное обеспечение управления» подразумевает изучение методов менеджмента, основанных на современных информационных технологиях:

- Компьютерные программы маркетинговых исследований;
- Реинжиниринг процессов бизнеса (BPR);
- Компьютерные программы составления бизнес-планов;
- Глобальное управление качеством (TQM);
- Деловые компьютерные игры, включая знаменитую «Дельту»;
- Информационные системы поддержки принятия решений;
- Маркетинг и реклама в Internet и многое другое.



Таким образом, информационные технологии являются тем двигателем, который помогает перевести подготовку менеджеров на современную основу.

В международном институте трудовых и социальных отношений в течение нескольких лет накапливался опыт, и подбирались соответствующие компьютерные программы. Кафедра "Информационных технологий и математики" имеет несколько курсов лекций, объединённых единой идеологией - подготовки менеджеров на основании информационных технологий. Это курсы "Информационные технологии", "Прикладные системы обработки данных", "Экономико-математическое моделирование и математические модели", "Основы экономической информатики", "Информационные технологии в экономике". У нас сейчас используются такие специализированные компьютерные программы как "Marketing Expert", "Project Expert", EM-Tool, Дельта и др. Основным отличительным признаком этих программ является то, что они имеют встроенный блок имитационного моделирования, т.е. имеют возможность отвечать на вопрос "что будет, если...". Помимо специальных программ используются также универсальные, например Statistics for Windows, с помощью которой и программы Masgo производится анализ макроэкономических показателей США, и ищутся ответы на вопросы в духе системы поддержки принятия решений. Например: какова будет в 2000 году, от каких факторов зависит уровень зарплаты, на сколько изменится уровень безработицы при возрастании ВВП и т.д.

Существенной проблемой является распространение опыта кафедры "Имитационных технологий и математики" на специальные кафедры. С одной стороны кафедра ИТМ организует специальные курсы среди преподавателей, а с другой, - ищет заинтересованных единомышленников.

## ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ДЕЛОВЫХ КОМПЬЮТЕРНЫХ ИГР ПРИ ПОДГОТОВКЕ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

*С. В. Грабауров,*

*Международный институт трудовых и социальных отношений,  
кафедра информационных технологий и математики,  
г. Минск, Республика Беларусь*

При переходе от централизованной экономики к рыночной, появилась необходимость иметь менеджеров, обладающих предпринимательскими знаниями и навыками. Устойчивых традиций в этой области у белорусских предпринимателей нет. Поэтому задача формирования предпринимательских навыков является актуальной.

Под предпринимательскими навыками понимается совокупность качеств и умений применять коллегиальное руководство, динамическое управление предприятием, свободу действий, целостное решение заданий, коммуникацию и кооперацию, осмысление, прогрессивность и др. Формирование такого набора качеств лучше всего проводить в игре, имитирующей реальную ситуацию. Наиболее эффективным способом организации деловой игры являются компьютерные деловые игры.

Специфические особенности работы менеджеров заключаются в быстрой и точной оценке ситуации, принятии правильных решений при высоком проценте риска в условиях конкурентной борьбы, умении руководить подчиненными и др., а деловые игры моделируют ситуацию взаимодействия партнеров с противоположными интересами, что в наибольшей степени соответствующей менталитету менеджера. Поэтому использование таких программ является важным элементом в системе образования менеджера.

Существенным аспектом деловых компьютерных игр является коллективное участие игроков в командах, где интуитивно или осмысленно

распределяются роли инициатора, последователя, координатора, гармонизатора и т.д.

Деловые компьютерные игры с одной стороны, безусловно, являются творчеством, т.к. ни одно стандартное решение не может привести к успеху (например, в «Дельте» рассматривается пять базовых моделей деятельности промышленного предприятия, но команды строго придерживающиеся их обычно не поднимаются выше четвертого – третьего места в группе). С другой стороны наиболее сложные деловые компьютерные игры являются межкомандным соревнованием, в котором значительную роль играет согласованность участников.

Применение деловых компьютерных игр в процессе обучения на Западе имеет солидную историю, начиная с 1955 года. У нас пока делаются первые шаги.

Тем не менее, в школах используются компьютерные деловые игры. По результатам школьных чемпионатов формируется команда Беларуси, которая дважды принимала участие во всемирных соревнованиях школьников по деловым компьютерным играм в США в 1995 году и в Японии в 1996 году.

В вузах республики (МИТСО и БГЭУ) используются в учебном процессе игры различного уровня. Для начинающих менеджеров, еще не имеющих глубоких экономических знаний, применяются относительно простые компьютерные игры, такие как: «Миллионер», «Цена и Спрос», «Бизнес». Все эти игры представляют собой русскоязычные версии популярных американских деловых игр. Для более подготовленных студентов старших курсов, а также работающих предпринимателей используются сложные деловые игры, такие как «Дельта». Эта игра имитирует управление предприятием в условиях рыночной экономики и является русской версией одной из лучших в Европе деловых игр – германской игры

«LUDUS». По «Дельте» регулярно устраиваются чемпионаты разных уровней. В 1996 году в БГЭУ прошла I республиканская олимпиада по деловым компьютерным играм на базе игры «Дельта», где победила команда МИТСО. В начале этого года под эгидой фонда Хайнца Никсдорфа состоялся Российский чемпионат по «Дельте» в котором приняло участие более 300 команд из вузов РФ. Команда под руководством проф. Велеско Е.И. – ректора Высшей школы экономики и бизнеса – стала одной из победителей этого чемпионата. В августе 1998 года в Атланте проводился финал всемирного чемпионата по деловой компьютерной игре «MESE» среди студентов, в котором команда РБ заняла пятое место.

В МИТСО ежегодно проводятся студенческие соревнования по деловой компьютерной игре «Цена и Спрос». В начале следующего года на базе МИТСО планируется провести олимпиаду по деловой компьютерной игре «Дельта» среди вузов – участников Белорусской ассоциации работников негосударственных учебных заведений.

## **ВОПРОСЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ФИРМЫ**

*Г.Т. Медведева*

*Институт современных знаний, г. Брест, Республика Беларусь.*

На начальных этапах развития переходной экономики проблема формирования организационных структур была отодвинута на «задний план». Предприятия государственные ее уже имели; структура была достаточно устойчивой и стабильной; эффективной или нет – это уже другой аспект, но она была. Для негосударственного сектора экономики этот вопрос не являлся первостепенным. На волне всеобщего энтузиазма вопрос о четко сформированной организационной структуре казался бюрократическим крючкотворством, не имеющим ничего общего с идеей перехода к новой

экономической системе. Все делали все - и этим заканчивалось обсуждение вопросов формирования организационной структуры.

По мере роста размеров фирм, их оборота, численности работающих проблемы управления становились все более острыми. Практическая реализация всеобщей ответственности на деле обернулась рядом негативных последствий, таких как: дублирование функций, невыполнение отдельных видов работ, потеря времени при принятии управленческих решений и т.д.

В рамках данной работы не рассматриваются вопросы выбора типа организационной структуры: линейной, функциональной, матричной и т.д. Это предмет отдельного исследования. Здесь же хотелось бы обратить внимание на отдельные общие моменты.

Прежде всего - это условия внешней и внутренней среды деятельности фирмы. Работая над формированием организационной структуры, необходимо учитывать:

1. состояние внешней среды деятельности фирмы, степень ее стабильности (нестабильности), характеристику основных факторов, определяющих состояние внешней среды;
2. система целей и задач фирмы (сочетание долгосрочных и краткосрочных целей и задач, определение миссии фирмы);
3. степень диверсификации деятельности фирмы; во многом структура фирмы будет определяться количеством направлений деятельности, степенью их развития;
4. уровень развития информационных технологий в фирме; форма информационного обеспечения - централизованная или децентрализованная - также выступает одним из системообразующих факторов;
5. уровень профессиональной компетентности персонала; можно иметь самую первоклассную структуру, но не иметь необходимого коли-

чества специалистов, способных работать в рамках данной структуры.

В качестве важнейших составных элементов организационных структур можно выделить следующие:

1. исполнители (структурные подразделения, отдельные специалисты);
2. функции исполнителей;
3. управленческие организационные отношения между исполнителями, которые обеспечивают согласованность действий всех структурных подразделений в целом.

В рамках отдельной фирмы организационная структура формируется на следующих уровнях:

1. на уровне фирмы в целом;
2. на уровне отдельных подразделений.

При характеристике уровней формирования оргструктуры важными моментами являются размеры фирмы и существующее вертикальное разделение труда.

Важнейшими качественными и количественными характеристиками оргструктур являются следующие:

1. иерархичность (число ступеней или уровней управления, основанное на вертикальном разделении труда фирмы);
2. количество функциональных структурных подразделений (основанное на внутрифирменном горизонтальном разделении труда);
3. характер распределения полномочий по вертикали и по горизонтали в рамках данной организационной структуры управления.

Существование организационной структуры фирмы фиксируется в определенных организационно-распорядительных документах. К их числу могут быть отнесены:

1. приказ о внедрении разработанной организационной структуры;

2. схема организационной структуры фирмы;
3. комплект положений о службах и отделах фирмы, должностные инструкции отдельных сотрудников фирмы;
4. штатное расписание аппарата управления фирмой и его отдельных структурных подразделений (в случае, если фирма крупная).

Процесс разработки организационных структур представляет собой ряд последовательных действий, которые имеют аналитический характер, а также включают функцию координации и планирования. Эту последовательность действий можно представить в виде следующих действий:

1. анализ существующей в рамках фирмы организационной структуры и структур других, реально работающих фирм (в том числе и фирм-конкурентов), а также нововведений в области организации управления бизнесом;
2. организационное проектирование, т.е. разработка нескольких вариантов оргструктуры фирмы и выбор оптимального варианта;
3. внедрение и, в случае необходимости корректировка разработанной организационной структуры.

Любая организационная структура должна отвечать определенным требованиям. К их числу можно отнести следующие требования:

1. соответствие объема выполняемых работ к числу их исполнителей, т.е. должна быть обеспечена равная напряженность работы всех подразделений; это условие является определяющим при разработке системы мотивации;
2. сосредоточение на каждом уровне управления объективно необходимых функций и прав для их исполнения;
3. отсутствие параллелизма и дублирование функций;
4. оптимальное сочетание централизации и децентрализации в деятельности отдельных исполнителей;

5. соблюдение норм управляемости;

6. динамичность структуры, возможность ее «наращивания» или, наоборот, сокращения в соответствии с изменениями конъюнктуры рынка;

7. структура должна иметь соответствующую степень надежности, возможности адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

При разработке организационной структуры необходимо учитывать также существующую систему ограничений. Она включает в себя следующие виды ограничений:

1. рыночные ограничения (т.е. ограничения со стороны спроса на рынке);

2. финансовые ограничения (финансовые возможности фирмы содержать управленческий аппарат в тех или иных размерах);

3. ограничения с точки зрения профессиональной компетентности управленческого аппарата.

И в заключение – еще два замечания по вопросам формирования организационных структур.

1. организационная структура всегда вторична, она определяется целями и задачами фирмы.

2. организационная структура очень динамична, она изменяется под влиянием как внешних факторов (конъюнктура рынка, например), так и внутренних (например, стадии жизненного цикла фирмы).

#### **Литература:**

1. Основы менеджмента и маркетинга. – Мн.: Вышэйшая школа. 1995г. – 381с.

2. Основы менеджмента. – С-Пб., Специальная литература. 1995г.- 325с.

3. И.Н.Герчикова. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ. 1995г. – 685с.

4. Джексон Грейсон. Американский менеджмент на пороге XXI века.



– М.: Экономика. 1991г. – 320с.

5. Д. Мерсер. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. – М.: Прогресс. 1991г. – 454с.

## ОРГАНИЗАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Г.Т. Медведева*

*Институт современных знаний, г. Брест, Республика Беларусь.*

В организации эффективной деятельности любой фирмы первостепенное значение имеет информация. Без наличия необходимого количества информации, прежде всего релевантной, невозможно принятие эффективных управленческих решений.

Управление фирмой всегда строится с учётом как внешней среды функционирования фирмы, так среды внутренней. В известной мере управление – это процесс объединения интересов человека, фирмы и общества. Весьма условно данное сочетание интересов в процессах управления можно представить следующим образом (рис.1)

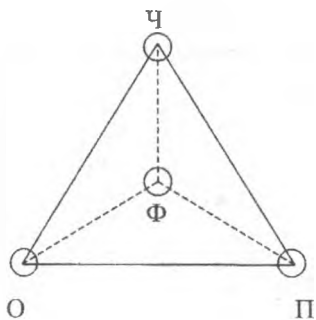


Рис.1 Сочетание различных видов интересов в процессе управления фирмой

Ч – человек;            П – природа

О – общество        Ф – фирма

ОФ – связи фирмы с обществом, или управление фирмой на основе учёта внешних факторов, т.е. маркетинг.

ЧФ – характеризует отношение человека и фирмы, или управление

внутренними факторами, т.е. менеджмент.

ПФ – характеризует более широкие связи между природой и обществом / человеком.

Маркетинг и менеджмент представляют собой две неразрывные стороны управления, при этом первый выступает в роли генератора целей, а второй призван обеспечить их достижение. Указанные взаимосвязи еще раз подчеркивают значимость обеспеченности руководства фирмы необходимой информацией.

Как свидетельствует практика, формирование в рамках фирмы самостоятельных маркетинговых подразделений приводит к изменениям и в деле организации обеспечения руководителей и специалистов необходимой информацией. Организация информационного обеспечения строится, как правило, по двухступенчатому типу. Указанный тип внешне напоминает централизованную форму организации работы с информацией. Различие лишь в том, кто (или что) выступает в качестве организующего начала. Здесь возможны два основных варианта.

Вариант 1. В качестве организующего начала выступает соответствующий сотрудник маркетингового подразделения. Схематически это можно представить следующим образом (рис.2):

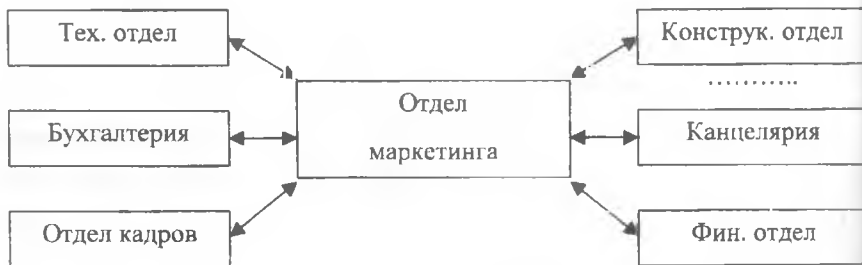


Рис.2. Организация информационного обеспечения, ориентированная на отдел маркетинга

В данном варианте центром работы с информацией является струк.

гурное маркетинговое подразделение. Сюда поступает вся информация, происходит первоначальная ее сборка и распределение по соответствующим подразделениям фирмы.

Вариант 2. Данный вариант представляет собой двухступенчатую модель информационного обеспечения. (Рис.3)

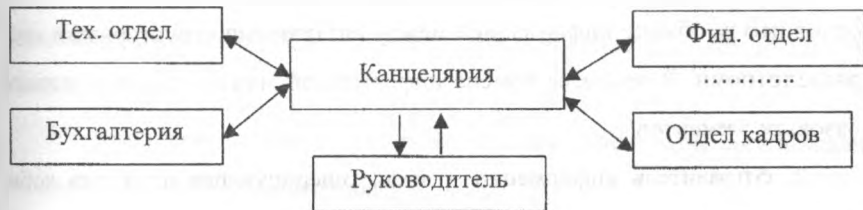


Рис.3. Двухступенчатая модель информационного обеспечения

Вся информация, которая необходима для нормального функционирования фирмы, поступает в канцелярию, затем передается руководителю, затем в канцелярию и далее по соответствующим структурным подразделениям.

В процессе функционирования фирмы происходит постепенное формирование определенного массива информации. Массив информации – это упорядоченная по определенным признакам совокупность всех видов информации, используемой для принятия управленческих решений. Цель создания массива информации – повышение эффективности управления за счет:

- 1 рациональной систематизации информации;
2. четкого ее распределения по уровням управления в соответствии с характером решаемых задач.

Информационный массив должен обеспечить:

- 1 прямое обращение потребителей к хранимой информации и возможность ее многократного использования;

2. наиболее полное удовлетворение информационных потребностей на всех уровнях управления;

3. оперативный поиск и выдачу информации по запросу;

4. предохранение информации от искажений.

Использование информации в процессе управленческой деятельности основано на обмене информацией между различными структурными подразделениями. В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элементов:

1. отправитель информации – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;

2. сообщение – собственно информация;

3. канал – средство передачи информации;

4. получатель – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Обмен информацией представляет собой организацию потоков информации. Поток информации – это целенаправленное движение информации от источников до потребителей. Поток информации организуется для того, чтобы:

1. исключить возможность дублирования информации;

2. свести к минимуму маршрут ее прохождения;

3. обеспечить рациональный обмен информацией между структурными подразделениями.

Основными характеристиками потока информации являются следующие:

1. адресность (кому именно);

2. режим передачи от источника до потребителя (регламентная, принудительная, по запросу, по графику и т.д.);

3. объем информации – количественная характеристика, измеряемая с

помощью условных единиц (биты, слова, сообщения, знаки, листы и т.д.).

Определение объема информации необходимо для того, чтобы определить информационную загруженность органов управления, принятия решений по автоматизации информационных процессов.

Работа по информационному обеспечению управленческой деятельности в рамках малого бизнеса имеет свои особенности. К ним можно отнести:

1. отсутствие четких структур, которые занимались бы организацией информационного обеспечения;
2. в качестве первого базового элемента обмена информацией – носителя информации – выступает практически каждый сотрудник фирмы;
3. фирмы малого бизнеса часто не имеют возможности проводить масштабные исследования рынка и всю рыночную информацию получают в процессе информационной разведки рынка;
4. для хранения массива информации могут быть использованы не только средства вычислительной техники, но и гораздо более простые варианты – элементарная картотека, на пример;
5. в процессе принятия управленческих решений вторичная маркетинговая информация используется чаще, нежели первичная.

#### **Литература:**

1. О.С. Виханский, А.И. Наумов Менеджмент. – М. Фирма Гардарика, 1996г. – 416с.
2. И.Н. Герчикова. Менеджмент. – М.: ЮНИТИ. 1995г. – 685с.
3. Х.Швальбе. Практика маркетинга для малых и средних предприятий. – М.: Изд-во Республика, 1995г. – 317с.
4. Бизнес и менеджер. – М.: Азимут-центр. 1992г. – 448с.
5. Все о маркетинге. – М.: Азимут-центр. 1992г. 368с.

## СОЗДАНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ СЛУЖБ ПРЕДПРИЯТИЙ БРЕСТСКОЙ ОБЛАСТИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИХ РАБОТЫ

*Л. В. Хохлова*

*Брестский политехнический институт  
г. Брест, Республика Беларусь*

Работа служб маркетинга на промышленных предприятиях Брестской области направлена на изучение спроса на свою продукцию, поиск новых рынков сбыта, анализ цен на продукцию, выпускаемую предприятиями-конкурентами, рекламу продукции, а также на организацию и участие в выставках-ярмарках.

Маркетинговые службы созданы на 168 промышленных предприятиях области, в работе которых принимают участие свыше 860 человек.

В области проводится работа по расширению дилерской сети. Свыше 100 дилерских служб представляют предприятия г. Барановичи в городах Беларуси, странах СНГ, Балтии и дальнем зарубежье. Например, ОАО "Барановичский завод станкопринадлежностей" представляют 24 дилерских фирмы, автоагрегатный завод - 22, станкостроительный завод АО "Атлант" свыше 20 дилеров, Барановичское ПО "Белорусторгмаш" - 33 дилерские службы. За счет открытия дилерских фирм за рубежом объем продаж в страны дальнего зарубежья по станкостроительному заводу в 1996 году увеличился в 5,2 раза.

В г. Барановичи из 29 предприятий основной промышленности - на 20-ти созданы маркетинговые службы, на четырех дополнительно введены должности специалистов-маркетологов. Работа служб маркетинга по комплексному исследованию рынка позволило увеличить объем производства товарной продукции по г. Барановичи за 1 квартал 1997 года на 55,2% к соответствующему периоду 1996 года. Темпы роста реализованной продукции увеличились в 2,5 раза, почти вся произведенная в 1 квартале про-

дукция (96%) нашла своего покупателя, в то время как запасы продукции на складах предприятий области на 1 июня 1997 года составила 1554 млрд. рублей в фактических ценах и составляют 59,5% к произведенной продукции за май месяц.

Расширению рынков сбыта продукции способствуют и выставки-ярмарки, участие в них дает возможность ознакомиться с общей ситуацией в экономике, быть в курсе событий на рынке товаров, более полно изучить спрос на выпускаемую продукцию и находить потенциальных покупателей. Брестский электроламповый завод в 1996 году участвовал в 10 выставках за пределами республики, на которых заключил договора на 2 млрд. 920 млн. рос. рублей, а в 1997 году с Россией заключено договоров на 550 млн. росс. рублей и в Ганновере - на 300 тыс. долл. США. Брестский электромеханический завод в 1996 году участвовал в 11 выставках-ярмарках, пять которых проводилось в России, и было заключено договоров на 6 млрд. 862 млн. росс. рублей, а в 1997 году на двух ярмарках в России заключены договора на сумму 240 млн. руб. и получено заявок на 80 млн. рублей. ОАО "Брестский КСМ" в 1996 году принимал участие в 9 выставках-ярмарках, проводимых на территории России в городах Санкт-Петербург, Н. Новгород, Воронеж, Новосибирск, Курск, Ярославль и в Республике Польша, ОАО "Брестский чулочный комбинат" участвовал в 7 выставках-ярмарках в годах Москва, Смоленск, Курск, Белгород, Казань, Калининград, Тула.

В 1996-1997 годах значительно активизировало рекламно-выставочную деятельность Пинское предприятие "Кузлитмаш", в результате которой до 40% объемов заключенных договоров приходится на долю партнеров, связи с которыми были установлены на выставках и ярмарках. В 1996 году "Кузлитмаш" принимал участие в 12 выставках-ярмарках, в том числе в 8 за пределами республики и в 1997 году в 9 выставках-

ярмарках в городах Москва, Мурманск, Уфа, Рязань, Санкт-Петербург и др.

Важным направлением в работе служб маркетинга является реклама своей продукции. Реклама продукции предприятий осуществляется в местной печати, по телевидению, выпускаются рекламные буклеты, календари, плакаты, каталоги, изготавливаются видеоролики и другая рекламная продукция. В целях рекламы моющих средств и товаров народного потребления служба маркетинга производственной фирмы "Бархим" подключена в рекламно-компьютерную сеть "Модем" и обеспечивает выход во все регионы России. ОАО "Пинский завод искусственных кож" регулярно дает рекламу в ежегодных справочниках "Бизнес-Беларусь", бюллетене промышленных и коммерческих предприятий "Беларусь-Россия", представляет свою продукцию в торговом доме "Белнард" концерна "Беллегпром" в г. Мурманске, также через концерн "Беллегпром" представлена информация о продукции предприятия в Службу Деловой Информации Министерства торговли США по осуществлению программ "Ищем партнеров" и "Торговые возможности" и торговое представительство в г. Лейпциге. Ивановское АО "Белсолод" проводит рекламирование своей продукции через республиканскую газету "Ячменный колос" и московскую газету "Пиво", в марте текущего года на базе АО "Белсолод" Минским научно-производственным объединением "Хартэкх" проводился семинар по вопросам пивоварения.

Пинское АО ПГО "Полесье" в целях рекламы своей продукции практикует в 1997 году показ моделей во дворце культуры "Трикотажник" и на дискотеках города, в фирменных магазинах "Алеся". Торговый центр "Полесье" продает пакеты полиэтиленовые с рекламой продукции предприятия, им выпущены календари на 1997 год, которые предлагаются покупателям на ярмарках-продажах. 27 мая 1997 года в г. Пинске был прове-



ден конкурс “Мисс Полесья”, участницы которого рекламировали одежду ОАО “Полесье”. Продукция ОАО “Полесье” представлена в торговых домах городов Мурманск, Тамбов и Барнаул.

Но на ряде предприятий маркетинговый подход в принятии хозяйственных решений находится на начальной стадии, что не способствует их эффективной работе. Необходимо уйти от ранее сложившихся стереотипов в управлении производством, не бояться переделывать структуру управления ради главной задачи - повышения эффективности производства.

### **Литература:**

1. Дахтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учеб. пособ./пер. с нем. А.М. Макарова: под ред. И.С. Минко- М.: Высш. шк., 1995.- 255с.
2. Лебедев О.Г., Филиппова Т.Ю. Основы маркетинга: Учеб. пособ./под ред. О.Г. Лебедева- 2-е изд.- С.-Петербург: М и М, 1997.- 224с.
3. Маркетинг: Учебник/ А.Н. Романов, Ю.Ю. Керлюгов, С.А. Красильников и др.; под ред. А.Н.Романова.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996.- 560с.

## **ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА В ПРОМЫШЛЕННОСТИ БЕЛАРУСИ**

*В. И. Поплыко*

*НИЭИ Министерства экономики РБ*

*г. Минск, Республика Беларусь*

Основными целями промышленной политики в трансформационной экономике РБ являются эффективное использование и модернизация промышленного потенциала, выпуск конкурентоспособной продукции и интеграция в мировое экономическое сообщество.

Для определения качественных изменений в промышленности сгруппируем ее основные отрасли по трем типам производств в зависимости от преобладающего влияния природных, экономических и социальных фак-

торов на деятельность предприятий:

I тип - объединяющие сырьевые отрасли: лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная, пищевая промышленность, производство стройматериалов (ПСМ);

II тип - материалопроизводящие отрасли, в том числе удовлетворяющие личный потребительский спрос (черная и цветная (передельная) металлургия, химическая и нефтехимическая, электроэнергетика, топливная, легкая промышленность);

III тип - отрасли конечной обработки и сборки (машиностроение и металлообработка).

Важнейшими показателями, позволяющими оценить инвестиционную политику в промышленности, являются: объем выпуска продукции, инвестиции в основной капитал, расходы на НИОКР (см. табл. 1).

Таблица 1.

Динамика удельных весов типов производств, инвестиций на НИОКР в РБ за 1990-1997 гг. (в процентах к итогу)\*

		1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
I тип	Объем выпуска	29,4	38,0	27,8	28,2	27,4	32,5	36,8	35,8
	Инвестиции	29,1	26,5	30,5	29,2	27,6	24,7	21,2	22,9
	НИОКР	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	3,8	46,4	5,2
II тип	Объем выпуска	35,4	34,7	43,5	49,0	49,4	43,5	38,9	39,6
	Инвестиции	31,5	48,5	52,2	54,7	55,1	58,6	64,2	61,8
	НИОКР	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	35,9	37,1	52,2
III тип	Объем выпуска	35,2	27,3	28,7	22,8	23,2	24,0	24,3	24,6
	Инвестиции	39,4	25,0	17,3	16,1	17,2	16,7	14,6	15,3
	НИОКР	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	60,3	16,5	42,6
Итого	Объем выпуска	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	Инвестиции	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	НИОКР	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Источники: 1. С.15; 2. С.60; 3. С.24; форма № 1 - Ф МинСтата РБ "Отчет о движении денежных средств предприятия"

Проведенный анализ данных с использованием экономико-математических и статистических методов за период 1990 - 1997 гг. позволяет сделать следующие выводы:

- процесс реформирования экономики РБ выявляет наличие промышленных циклов - рецессии с постсоветских времен по 1995 г. и подъема с 1996 г. и по настоящее время;
- доминирующей группой являются отрасли II типа, ориентированные на экономические факторы (транспортный, внешнеэкономический и другие).

Дальнейшее функционирование экономики РБ, в том числе промышленности требует в первую очередь выбора варианта инвестиционной политики, который оптимально соответствовал сложившейся экономической ситуации. Приоритетами выступают "не отрасли, а перспективные направления, отдельные предприятия и производства, способные при небольшой поддержке превратиться в экономический локомотив..". В качестве целевого ориентира первого варианта выступает машиностроительный комплекс. Основным недостатком его является большой объем инвестиций, в том числе иностранных, требующихся для развития и технического перевооружения промышленности. Главными преимуществами служат использование накопленного научно-технического задела и возможность наращивать экспорт.

Второй вариант отдает предпочтение производству II типа и смежным направлениям. Речь идет в первую очередь об отраслях и предприятиях ориентированных на сбалансированный потребительский спрос. Положительными моментами данного варианта являются комплексность, возможность учитывать структурные изменения и наращивание качественного потенциала промышленности. Главными недостатками служат опасность самопроизводства неэффективной ресурсозатратной промышленно-

сти и формирование “закрытой экономики”.

### **Литература:**

1. О работе народного хозяйства за январь - декабрь 1997 года. Мн.: МинСтат РБ. 1998. - 111с.
2. Промышленность Республики Беларусь. Мн.: Минстат РБ. 1997. - 206с.
3. Строительство в Республике Беларусь. Мн.: Минстат РБ. 1997. - 115с.
4. Концепция и Программа развития промышленного комплекса Республики Беларусь на 1998-2015 гг. // Белорусский экономический журнал № 2. 1998. С. 4-25

## **ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

*А.П. Радчук, Л.В. Кульгавчук*

*Экономический факультет, Брестский политехнический институт,  
г. Брест, Республика Беларусь*

Как показывает опыт многих развитых стран престиж малого бизнеса начал повышаться. В немалой степени этому способствовали такие факторы, как способность к инновационной деятельности, создание новых рабочих мест. Анализ показателей работы предприятий малого бизнеса за рубежом подтверждает, что они могут быстрее и с меньшими затратами учитывать любые изменения в товарах, услугах, технологических процессах. У них намного выше оборачиваемость капитала, мобильность. Малые предприятия, в основном, нацелены на местные рынки и использование местных ресурсов. Несмотря на целый ряд преимуществ, количество малых предприятий у нас не увеличивается. Если сравнивать статистические данные, то количество предприятий малого бизнеса, прежде всего в негосударственном секторе экономики, за последние несколько лет уменьши-

лось почти вдвое. Часть предпринимателей, заработав достаточно средств, чтобы обеспечить себя и своих близких надолго, вышли из активного бизнеса. Вторая часть не останавливается ни на чем надолго, меняет сферы деятельности. Третья группа – это те, для кого выбранная деятельность стала постоянной. Анализ показывает, что именно эта группа почти не меняется, хотя потенциальных бизнесменов из числа безработных, выпускников высших и средних специальных учебных заведений предостаточно. В последнем случае важнейшее влияние оказывает макросреда, которая сложилась вокруг развития малого бизнеса, по утверждению многих экономистов, бизнесменов она у нас негативная. Мы не будем останавливаться на факторах макросреды, они достаточно полно описаны в экономической литературе, в том числе и их влияние на развитие бизнеса в нашей республике. В то же время, как мы считаем, мало внимания уделялось изучению микрофакторов, которые могли бы в значительной мере повысить эффективность работы предприятий. Одним из таких факторов является отсутствие концентрации усилий на чем-то одном. Одним из условий успеха является то, что следует концентрировать свои преимущества на незаполненных участках рынка. По нашим наблюдениям многие компании допускают распыления усилий. Опыт показывает, что начинающие бизнесмены не обладают достаточными знаниями для работы в разных сферах. Кроме этого в разных сферах и разные требования потребителей. Разные методы принятия решений и т. д. В условиях возрастающей конкуренции это иногда играет решающую роль.

Следующим важным фактором, который оказывает серьезное влияние на эффективность бизнеса - это персонал. В настоящее время подбору, обучению, оценке и мотивации труда сотрудников уделяется минимальное внимание. В итоге, по мнению самих руководителей, фирмы страдают от неправильного подбора кадров. На многих предприятиях возникают кон-

фликты, в основе которых лежат межличностные отношения и часто возникает риск распада трудового коллектива.

Третьим фактором, влияющим на стабильность и устойчивость развития фирмы является отсутствие упорядоченности и слаженности в различных сферах управленческой деятельности, например, таких как управление затратами и финансами, создание гибкой и эффективной структуры, управление персоналом и т.д. Отсутствие необходимого порядка в управлении часто приводит к принятию нерациональных решений, снижает их оперативность, уменьшает доверие клиентов и, в конечном счете, часто приводит к увеличению себестоимости и потере конкурентоспособности.

Анализ работы некоторых компаний показывает, что руководители часто используют авторитарный стиль управления для того, чтобы не допустить хаоса в управлении фирмой, не делегируя полномочия другим. В итоге у них не остается времени для решения стратегических и тактических задач, нет времени для отслеживания постоянно меняющейся конъюнктуры рынка. Конечно, этому во многом способствовало то, что у большинства руководителей остался только старый багаж знаний и опыта, а в новых условиях этого недостаточно. Это в свою очередь, требует значительных затрат на переподготовку, а именно на это руководство предприятий по понятным причинам идет крайне неохотно. В то же время изучение зарубежного опыта показало, что параллельно с инвестициями, направленными на расширение и обновление производства идут большие вложения в обучение сотрудников, иначе поставленные задачи не будут решены. Говоря о вопросах обучения, следует сказать и то, что в наших учебных заведениях крайне мало уделяется внимания в учебных планах дисциплинам, связанным с подготовкой специалистов именно для малого бизнеса, а ведь тут нужны специфические знания.

Таким образом, говоря о проблемах малого бизнеса, не следует рас-

смагивать негативное влияние только факторов макросреды, да их достаточно и влияние их велико. Рассматривая вопросы повышения эффективности компаний, следует, прежде всего, глубоко проанализировать внутренние факторы, которыми можно управлять. В большинстве случаев их учет может в значительной степени укрепить предприятие.

### **Литература:**

1. Николас К. Сирополис «Управление малым бизнесом» М., Дело, 1977.
2. Менеджмент в России и за рубежом. 1998 г. №2,3

## **ПРОБЛЕМЫ СТАНОВЛЕНИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА УКРАИНЫ.**

*Н.С.Довгаль*

*Киевский Государственный торгово-экономический университет  
г.Киев, Украина*

Процесс становления рыночных структур и приватизация в Украине сопровождаются стремительным ростом количества предприятий негосударственного сектора. Поэтому умение работать, правильно оценить ситуацию на потребительском рынке зависит от организации многих аспектов деятельности.

Бизнес - делание денег, но обязательно посредством полезной производительной деятельности - изготовление продукта или оказание услуг.

«Бизнес», «малый бизнес», «частное предпринимательство». Еще 10 лет тому в нашей стране эти термины не использовались. Но проходит время, новые прогрессивные идеи пробивают себе путь, и общество меняется, открываясь и проходя цепь испытаний, испытаний как для каждого отдельного человека, так и общества в целом.

Формирование рыночной системы хозяйствования в Украине связано с возрастанием предпринимательской активности во всех сферах экономи-

ки. Предпринимательство, без сомнения, играет определяющую роль в реализации задач переходного периода экономики. При этом успешная трансформация административно-командной экономики в социально направленную экономику невозможна без деятельности предпринимателей, которые обуславливают соответствующие изменения, как на микро- так и на макроэкономическом уровне.

Приобретенный собственный опыт, положительные результаты хозяйствования малого и среднего предпринимательства в странах, которые прошли этапы реформирования экономических систем, свидетельствуют о том, что малое предпринимательство является одним из средств: устранения диспропорций товарных рынков, создания дополнительных рабочих мест, активизация инновационных процессов.

Однако, доля малых предприятий в валовом внутреннем продукте Украины в 10-12 раз ниже, чем в развитых странах и составляет 5,5 %. Так, в Российской Федерации этот показатель вдвое выше, составляет более 10-12%.

Анализ финансовых результатов хозяйствования в Украине свидетельствует о том, что доля балансовой прибыли малых предприятий составляет 8 %, хотя в отдельных отраслях она превышает 70 %.

Становление малого бизнеса в Украине проходит в часто изменяющихся условиях. Так, в первые годы осуществления экономической реформы, невзирая на трудности переходного периода, произошел быстрый рост негосударственного сектора экономики. Что сопровождалось ростом объектов малого бизнеса. Наиболее интенсивно малый бизнес развивался в 1992 г. после принятия Закона Украины «О предпринимательстве» и, других законов. Это побудило предприимчивых людей основать свое дело, попросить себя в бизнесе.

Способствовало этому и льготное налогообложение малых предприятий.



В связи с нестабильным состоянием украинской экономики и законодательства значительная часть малых предприятий диверсифицирует свою деятельность и, по сути, они являются многопрофильными. Это существенно улучшает их состояние на рынке за счет внутреннего перераспределения ресурсов и деятельности в разных сегментах рынка.

Становление малого предпринимательства в Украине имеет специфику не только в отраслевом, но и региональном (территориальном) разрезе. Характеризуя развитие малого предпринимательства в региональном аспекте, следует отметить, что Украина представляет совокупность весьма неоднородных территорий, каждая из которых имеет свой хозяйственный профиль, присущие только ей особенности.

Так, в развитых в индустриальном отношении отраслях (Днепропетровская, Донецкая, Запорожская, Луганская) уровень развития малого предпринимательства выше, чем в областях с развитым сельским хозяйством (Винницкая, Житомирская, Кировоградская).

Одной из причин, трудностей и структурных перекосов в негосударственном секторе малого бизнеса является отсутствие системы территориального управления и территориальной политики в развитии предпринимательской деятельности.

Решение существующих проблем малого предпринимательства в Украине, создание соответствующей среды потребуют коренной перестройки государственной политики в области содействия малому предпринимательству. Задача состоит в том, чтобы существенно расширить его роль и место в экономическом процессе. Имеется в виду в течение ближайших лет обеспечить занятость дееспособного населения в структурах данного сектора на уровне 25-30%, а производства - до 25% ВВП. Решение этой задачи, по нашему мнению, должно сосредотачиваться на таких основных направлениях: во-первых, создание соответствующей нормативно-правовой базы;

во-вторых, решение вопросов по организационному обеспечению малого предпринимательства; в-третьих, формирование и развитие финансовой поддержки малого предпринимательства; в-четвертых, информационное, консультативное и кадровое обеспечение.

Формирование государственной политики по поддержке малого предпринимательства, должно быть не только объективной необходимостью перехода к рынку, но и неотъемлемой частью общегосударственной доктрины.

### **ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ СЛУЖБОЙ СНАБЖЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*Г.Е. Кобринский*

*Гомельский государственный университет им. Ф. Скорины  
г. Гомель, республика Беларусь*

Достижению рациональности построения служб снабжения способствует применение в практике их формирования рекомендованных НИИ труда принципов построения организационных структур управления: комплексности, системности, регламентации и инициативы, стабильности и гибкости, экономичности, специализации и универсализации. Рассмотрим требования, вытекающие из перечисленных принципов, применительно к службе материально-технического снабжения.

Принцип комплексности предполагает отражение в организационной структуре всех ее звеньев, всех уровней.

Принцип системности исходит из необходимости единства целей и направлений, методов и стиля функционирования всех звеньев организационной структуры.

Принцип регламентации и инициативы предполагает сочетание централизации и децентрализации в управлении. В соответствии с этим принципом обязанности между подразделениями службы снабжения распреде-

ляются таким образом, чтобы обеспечивалось централизованное решение важнейших задач и участие всех подразделений в управлении.

Принцип стабильности и гибкости предусматривает сочетание преимуществ устойчивой, хорошо отлаженной, повторяющейся работы с ее перестройкой.

Экономичность организационной структуры службы снабжения достигается путем тщательного обоснования необходимости создания каждого подразделения, научного обоснования численности и состава работающих.

Принцип специализации и универсализации звеньев организационной структуры означает необходимость преодоления чрезмерно узкой специализации внутренних подразделений службы снабжения и в то же время устранения дублирования в их работе. Это сводится по существу к правильному сочетанию товарного и функционального признаков построения организационной структуры.

Однако данные принципы отражают требования к построению организационных структур управления, но не в полной мере учитывают факторы, влияющие на изменение организационной структуры в службе снабжения.

Исходя из выполняемых функций, рассмотрим, какие факторы влияют на совершенствование организационной структуры, в частности на объединение или разъединение отдельных отделов (бюро) службы снабжения. Наиболее существенно влияют на объединение или разъединение отделов (бюро) службы снабжения следующие факторы.

Первый фактор - поставщики. В зависимости от количества поставщиков можно определить возможности объединения или разъединения отделов (бюро). В частности, если количество поставщиков небольшое, соответственно, в отделе (бюро) уменьшается объем работ и создается возможность объединения отделов. При анализе этого фактора следует

также определять количество одинаковых поставщиков, закрепленных за отделами. Это позволит при определенном удельном весе одинаковых поставщиков уменьшить трудоемкость работ и сократить численность, что создает условия для объединения отделов (бюро).

Вторым фактором, влияющим на объединение или разъединение отделов (бюро), является численность работников. Если численность в отделе (бюро) небольшая, следовательно, низкая трудоемкость работ, что создает условия для ее увеличения путем объединения отделов.

Третьим фактором является количество заключенных договоров. Если оно небольшое, то есть возможность для интеграции отделов (бюро).

Четвертый фактор - функции, выполняемые отделом (бюро). Если эти функции во многом одинаковые, то создается возможность объединении отделов (бюро).

Пятый фактор – номенклатура материалов. Если широкая номенклатура материалов, то, соответственно, и высокая трудоёмкость работ, если она узкая, то трудоёмкость низкая и есть условия для объединения отделов (бюро).

Предложенные факторы являются методической основой для объединения отделов (бюро).

Исходя из предлагаемых факторов объединения и разъединения отделов, проанализируем возможность объединения нескольких бюро отдела материально-технического снабжения (ОМТС) на примере Гомельского завода «Литья и нормалей» (табл.1).

Таблица 1.

## Оценка объединения бюро исходя из предлагаемых факторов

Основные факторы	Бюро ОМТС			
	шихтовых материалов и литейных крепителей	цветных металлов, чугуна и ферросплавов	сортового проката, балок и швеллеров	качественного проката и калибровки
Численность работников бюро, чел.	3	4	4	4
Номенклатура материалов, ед.	232	101	123	226
Количество поставщиков, ед., в том числе одинаковых	17	16	5	13
	3	3	2	2
Количество заключённых договоров, ед.	7	12	9	15

Из табл.1 видно, что самая узкая номенклатура в бюро цветных металлов, чугуна и ферросплавов – 101 наименование и в бюро сортового проката, балок и швеллеров – 123 наименования материалов.

В бюро шихтовых материалов и литейных крепителей – 17 основных поставщиков, а в бюро цветных металлов, чугуна и ферросплавов – 16 поставщиков, из них 3 одинаковых. Оба бюро характеризуются небольшой номенклатурой, соответственно 232 и 101 наименования материалов; небольшой численностью работников по 3 человека; небольшим количеством заключённых договоров. Бюро шихтовых материалов и литейных крепителей заключило 7 договоров, а бюро цветных металлов, чугуна и ферросплавов – 12 договоров.

Бюро шихтовых материалов и литейных крепителей подчиняется заместителю начальника по вспомогательным материалам, а бюро цветных металлов, чугуна и ферросплавов – заместителю начальника по литейному производству, выполняя во многом схожие функции. Чтобы не было дублирования функций, предлагаем объединить два этих бюро и в организа-

ционном отношении подчинить заместителю начальника по литейному производству.

В бюро сортового проката, балок и швеллеров 5 основных поставщиков, а в бюро качественного проката и калибровки 13 поставщиков. Из них 2 одинаковых – Криворожский и Макеевский металлургические комбинаты. В этих бюро не большая номенклатура, соответственно, 123 и 226 наименований материалов; сравнительно небольшая численность, в каждом бюро по 4 человека. Оба бюро характеризуются небольшим количеством договоров. Бюро сортового проката, балок и швеллеров заключили 9 договоров, а бюро качественного проката и калибровки – 15 договоров.

Исходя из анализа основных факторов, влияющих на организационную структуру, предлагаем объединить два бюро, которые подчиняются одному заместителю начальника по металлопродукции. Это бюро качественного проката и калибровки, бюро сортового проката, балок и швеллеров.

Таким образом, определение факторов, влияющих на организационную структуру службы снабжения промышленных предприятий, будет способствовать выявлению узких мест в организационной структуре и её совершенствованию.

## **ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ У ПОСТАВЩИКОВ**

*Г.Е. Кобринский*

*Гомельский государственный университет им. Ф. Скорины  
г. Гомель, республика Беларусь*

Сегодня проблема монополизации экономики выходит на одно из первых мест среди многочисленных препятствий на пути к рыночным отношениям.

Исключительное положение монопольных производителей в эконо-

мике ведет к завышению цен, ухудшению качества при неизменной цене, снижению объёмов производства без потери в доходах и прибылях.

Следует различать монополизм поставщиков и монополизм предприятий-потребителей. Монополизм отдельных предприятий, выпускающих готовую продукцию, менее страшен, чем монополизм предприятий подетальной и технологической специализации. При монополизме предприятий подетальной и технологической специализации усиливается их диктат по отношению к предприятиям предметной специализации, что приводит к нарушению хозяйственных связей между ними.

Таким образом, в условиях монополизма прогрессирует диктат монополиста-поставщика. Поэтому борьба с монополизмом в экономике приобретает особое значение. И одним из путей её решения является совершенствование производственной структуры путём выделения из неё внутрипроизводственных звеньев, в частности цехов, и преобразование их в малые и средние предприятия подетальной и технологической специализации. Такая практика будет способствовать процессу демонополизации экономики.

Опыт западных стран показывает, что автомобилестроение Японии на 60% зависит от комплектующих изделий, которые поставляют небольшие и средние предприятия. Доля таких изделий, поступающих, например, на "Фольксваген" от мелкого бизнеса по данным специалистов составляет 40%, в США - 30%. Мелкие и средние предприятия создают питательную основу, на которой базируется экономика всего Запада.

В структуре предприятия самостоятельность цехов является ограниченной. Это связано с тем, что цехи не обладают правами юридического лица, не имеют расчётного счёта в банке, не могут заключать договора с другими предприятиями, самостоятельно планировать свою деятельность, управлять полученными доходами. Хозрасчёт их является ограниченным и

во многом зависит от результатов работы всего предприятия.

Выделение цехов из производственной структуры и преобразование их в предприятия позволит увеличить количество предприятий подетальной и технологической специализации. Всё это будет способствовать развитию конкуренции между ними, снижению себестоимости и цен на выпускаемую продукцию.

Такой путь борьбы с монополизмом является эффективным и не требует больших капитальных вложений для создания параллельных производственных структур и создаёт условия для конкуренции.

Для определения целесообразности выделения из производственной структуры отдельных цехов и преобразования их в самостоятельные предприятия необходимо учитывать ряд факторов. Нами определены следующие факторы, которые оказывают наибольшее влияние на целесообразность выделения цехов из производственной структуры предприятия: функции, выполняемые цехами предприятия; уровень специализации цеха; повышение самостоятельности и ответственности структурных единиц; объём продукции, производимой цехом по кооперации; удельный вес цеха в производственной структуре предприятия.

Функции, выполняемые цехами, позволяют судить о месте и роли цеха в производственной структуре предприятия. Функции цеха определяют технологические связи, номенклатуру выпускаемых изделий, состав оборудования. С изменением функций цехов соответственно меняется производственная структура предприятия.

Выполнение цехом отдельных функций может быть целесообразно и экономически невыгодно, поэтому необходимо провести анализ, исходя из которого, можно судить о целесообразности выполнения закреплённых за данным цехом функций.

Технологические связи показывают уровень кооперации между цеха-



ми и дают представление о целостности производственной структуры предприятия.

Уровень специализации цеха влияет на производственную структуру следующим образом: если он низкий, это свидетельствует о нецелесообразности включения цеха в производственную структуру предприятия и говорит о том, что можно передать изготовление продукции другим цехам. С другой стороны, повышение уровня специализации до оптимальных размеров и большие объёмы производства приводят к необходимости создания новых цехов.

Низкий уровень самостоятельности цехов снижает ответственность за конечный результат труда, ограничивает инициативу и не позволяет распоряжаться средствами производства и полученной прибылью, поэтому экономическое обоснование преобразования цехов в предприятия позволит значительно повысить уровень самостоятельности. С этой точки зрения можно говорить о целесообразности выделения цехов из производственной структуры предприятия.

Чем больше продукции цех производит для других предприятий, тем выше у него уровень внешней кооперации и ниже уровень межцеховой кооперации. Таким образом, создаётся возможность выделения этих цехов из производственной структуры предприятия.

Если удельный вес цеха в производственной структуре предприятия низкий, то производство продукции можно централизовать и, таким образом, упростить производственную структуру предприятия.

Следует отметить, что каждый из названных факторов играет значительную роль. Однако, по каждому из факторов в отдельности трудно судить о необходимости выделения цехов из производственной структуры предприятия. Только всесторонний учёт всех факторов позволит оценить целесообразность выделения отдельных звеньев из структуры предпри-

ятия.

Таким образом, данный путь развития позволит увеличить число малых и средних предприятий подетальной и технологической специализации. В результате у потребителей появится возможность выбирать поставщиков. В случае невыполнения договорных обязательств потребитель может выбрать другого поставщика. Тем самым первоначальный поставщик лишается сбыта своей продукции, в результате уменьшается доля рынка и реализации продукции, а значит и доходы. Таким образом, конкурентная среда стимулирует поставщиков улучшать свои экономические показатели и соблюдать договорные обязательства.

## **КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ЭНЕРГОСБЕРЕГАЮЩИХ ТЕХНОЛОГИЙ ВОЗВЕДЕНИЯ ЗДАНИЙ И СООРУЖЕНИЙ**

*Ф.А. Бобко И.Ф. Бобко*

*Брестский политехнический институт, Брест, Беларусь*

### **1. Введение**

Независимо от формы существующих экономических отношений конкурентоспособность строительных технологий возведения зданий и сооружений определяется моделями взаимосвязей между совокупностью влияющих факторов и их групп: конструктивно-технологических, климатических и экономических [1]. Критериями оценки эффективности технологий является величина используемого теплового энергетического потенциала технологического процесса или стоимость. В условиях энергетического кризиса, отдавая предпочтение первому критерию, следует заметить, что тепловым энергетическим потенциалом процесса набора прочности бетона, обеспечивающей криогенную стойкость структуры композита, при замерзании, является *оптимальный* запас эффективной тепловой энергии, необходимый для создания условий набора прочности бетона при по-

ниженных температурах окружающей среды.

II. Технологии возведения монолитных бетонных конструкций при пониженных температурах в регионах с умеренным климатом

Классификация технологии термической обработки бетона, а так же технологии возведения зданий и сооружений из монолитного бетона при пониженных температурах, отражающая снижение экономии тепловой энергии, представляется ниже следующей последовательностью (см. табл.1 и рис. 1): применение химических противоморозных добавок и ускорителей твердения; метод термоса; предварительный электроразогрев бетонной смеси; электропрогрев бетона; использование термоактивных покрывал и опалубок; использование термических эффектов электромагнитной индукции; использование термических эффектов инфракрасного излучения.

Химические добавки удерживают величину расхода тепловой энергии во время процесса достижения безопасной прочности на уровне количества тепла гидратации цемента, содержащегося в бетонной смеси. Это обстоятельство позволяет с уверенностью зачислить метод химдобавок (холодного бетона) к группе энергосберегающих методов зимнего бетонирования. В связи с отрицательным влиянием химдобавок (создание агрессивной среды по отношению к металлу, уменьшения количества циклов замораживания и оттаивания бетонных конструкций, невозможность применения в средах с повышенным воздействием индуктивных токов) этот метод имеет ряд ограничений.

Метод термоса дает возможность стопроцентного использования количества экзотермического тепла реакции гидратации цемента при минимальном количестве тепла, внесенного непосредственно в бетонную смесь или конструктивный элемент путем их нагревания. Граничными условиями возможности использования применяемых термосных методов, как,

показывают исследования, являются: применение портландцемента и шлакопортландцемента; водоцементное отношение  $0.3 \leq w/c \leq 0.6$ ; модуль поверхности конструктивного элемента (фактор формы)  $6 \leq M_p \leq 16 \text{ м}^{-1}$ ; расход арматурной стали на единицу объема, реализуемого конструктивного элемента  $0.0127 \leq \mu \leq 6.3694\%$ , (или  $1 \leq P_s \leq 500 \text{ кг/м}^3$ ), начальная температура бетона при формовке конструкции  $0 \leq t_1 \leq 35^\circ\text{C}$ , рациональный предел средней температуры твердеющего бетона  $0 \leq t_6 \leq 12^\circ\text{C}$ ; температура окружающей среды, в которой созревает бетон  $15 \geq t_5 \geq -25^\circ\text{C}$ ; тепловой энергетический потенциал процесса достижения морозостойкости твердеющего бетона, противодействующей деструктивному влиянию отрицательной температуры окружающей среды  $52 \leq \Sigma Q \leq 106 \text{ Мдж/м}^3$ . Рациональные тепловые потери вследствие нагревания арматурной стали, закладных деталей и термоизоляционной опалубки составляют 28%, а потери финансовые - около 5 \$/м<sup>3</sup>.

### III. Выводы

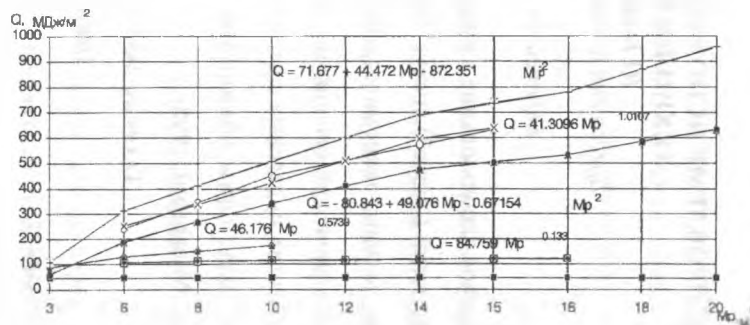
- 1) Конкурентоспособность энергосберегающих технологий возведения зданий и сооружений (производства сборных бетонных и железобетонных изделий) следует рассматривать, соблюдая возможные граничные условия.
- 2) Оптимальная величина теплового энергетического потенциала при учете фактора прочности бетона определяет конкурентоспособность энергосберегающих технологий возведения зданий и сооружений.
- 3) В Брестской области применение методов прогрева и обогрева технически и экономически неоправданно.

Таблица 1

Определение типа и параметров зависимости величины расхода тепловой энергии от метода зимнего бетонирования и массивности конструктивного элемента  $Q = F(M_p)$ , МДж/м<sup>3</sup>

$M_p$	Хим. добавки	Метод термоса		Предварительный нагрев		Электропрогрев		Электрическая индукция		Инфракрасные лучи	
		серия 1	серия 2	серия 3	серия 4	серия 5	серия 6	серия 7	серия 8	серия 9	серия 10
3	46,1	-	-	86,6	86,74	61,4	60,341	-	-	108,3	108,163
6	46,1	107,18	106,96	129,9	129,12	187,7	189,438	241,8	252,63	314	314,274
8	46,1	111,2	111,13	151,55	151,3	268,73	268,786	346,7	337,88	413,82	413,82
10	46,1	115,22	114,48	173,2	173,11	342,9	342,763	451,1	423,35	505,3	507,67
12	46,1	115,22	117,29	-	-	411,38	411,367	511,27	509,01	599,28	599,28
14	46,1	119,24	119,72	-	-	474,62	474,599	571,43	594,82	689,83	689,83
15	46,1	121,25	120,82	-	-	505,3	504,2	631,6	637,78	739,9	734,872
16	46,1	123,26	121,86	-	-	532,49	532,458	-	-	779,81	779,81
18	46,1	-	-	-	-	584,84	584,946	-	-	869,47	869,47
20	46,1	-	-	-	-	631,6	632,061	-	-	956,4	958,926

Рис. 1. Модели зависимости энергопотребления от массивности конструктивных элементов



**Литература:**

1). Бобко Ф.А. «Обоснование режимов возведения бетонных и железобетонных конструкций на основе оптимизации энергетического потенциала технологических процессов. Результаты исследований, основы моделирования и прогнозирования» реферат дисс. на соиск. уч. степени д-ра т. н., Ченстохова, Польша, 1998 г

**К ПРОБЛЕМЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ЗАПАДНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ РБ.**

*Ю.Н.Павлючук, В.А.Русакевич*

*Брестский политехнический институт, Беларусь*

*С.К.Арнольд*

*Европейский центр развития, Германия*

Широкое использование в строительстве РБ западноевропейских материалов и технологий («Евро») требует разработки нормативно-технической документации и технико-экономических обоснований.

Нами проведен сравнительный технико-экономический анализ технологии устройства подвесных систем потолков, используемых в строительстве РБ с 1980 года (плиты «Акмигран») и внедряемых в настоящее время (плиты типа Board/Minaboard, 1998г.).

**Технико-экономическое сравнение устройства**

**100 м<sup>2</sup> подвесного потолка.**

**1 Вариант**

Подвесные потолки по металлическому каркасу из литых гипсовых плит 600х600мм типа «Акмигран», 1980г.

**2 Вариант**

Подвесные потолки по металлическому каркасу типа Trulok F24 с ровным (нескошенным) краем из литых декоративных плит 600х600мм типа Board/Minaboard, 1998г.

### *Область применения*

Для различных помещений вновь строящихся и реконструирующихся общественных зданий и культурно-бытовых зданий и культурно-бытовых зданий промышленных комплексов с относительной влажностью воздуха в период эксплуатации не более 70%.

Организация и технология строительного процесса.

#### Упаковка

Все элементы подвесного потолка поставляются комплексно в упаковке, исключающей их повреждение, деформацию и порчу окраски.

#### Устройство каркаса

дюбель-гвоздями в намеченных местах прикрепляется к подвеске с подкладочными пластинами (сетка 600х600мм);

устанавливаются пристенные уголки;

на подвески навешиваются несущие профили каркаса с пружинами

Для использования во всех типах общественного и частных зданий коммерческого или промышленного назначения для нового строительства или реконструкции зданий с относительной влажностью воздуха в период эксплуатации не более (70...100%), в зависимости от применяемой марки плит.

Обертывание в термоусадочный материал плит и элементов каркаса не обеспечивает водоустойчивости. Любое грубое перемещение картонных коробок или их опускание с опорой на углы может привести к порче материалов.

в намеченных местах перекрытия просверливаются отверстия;

устанавливаются в отверстия дюбеля с распорной гайкой;

в намеченных местах стен просверливаются отверстия;

устанавливаются пристенные уголки;

подвесок;  
устанавливаются нащельники-фиксаторы.

#### Каркас

Каркас подвесного потолка выполнен из тонкостенного стального каркаса Т-образного сечения с бульбами, полученные из оцинкованной стальной полосы. Каркас в поперечном направлении раскрепляется нащельниками-фиксаторами длиной 1,8м. Стыковка несущих профилей по длине осуществляется стержнями (по 2 шт. на стык).

#### Подвески

Подвески с накладными пластинами крепятся к перекрытию дюбель-гвоздями с помощью строительного монтажного пистолета ПЦ-52-1.

навешиваются подвески, на них несущий каркас, образуя сетку 600х600мм.

Каркас подвесного потолка выполнен из тонкостенного стального профиля Tgulok F24 Т-образного профиля, обычно изготовленного из оцинкованных деталей с покрытием, нанесенным путем окунания в подогретый покрывающий состав с массой слоя цинка, которая составляет 170г/м<sup>2</sup>.

Стыковка несущих профилей осуществляется заподлицо с помощью накладок, закрепляемых вырубленными язычками в стенках профилей.

Подвески крепятся к перекрытию с помощью распорных дюбелей, устанавливаемых в отверстия диаметром 8мм, просверленных перфоратором BOSCH RBH 200 RE 420W.

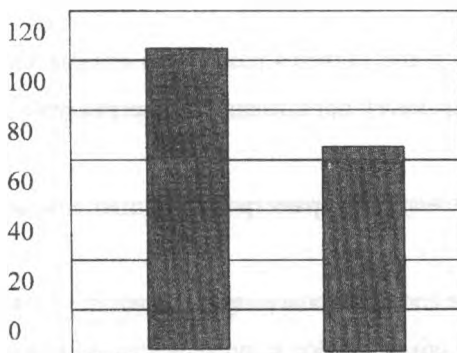


ТЭП на 100м<sup>2</sup> поверхности потолка

В ценах 1991 года

№ п/п	Наименование	Ед.изм.	1 вариант	2 вариант	(5)/(4) <sup>х</sup> x100%
1	2	3	4	5	6
1	Трудоемкость	ч-час	103.10	63.34...63.71	61.4...61.8
2	Расценка	руб.	212-03	135-22 ...135-90	63.8
3	Выработка	м <sup>2</sup> /(см*чел.)	7.76	12.63	162.8
4	Продолжительность выполнения работ	час	45.5	18.32	40.3
5	Вес конструкции	кг	2400	491...741	20.5...30.9

## Трудоемкость



1 2

■ Трудоемкость

На основании сравнения ТЭП можно сказать, что 2 вариант более индустриален.

## ЭТАПЫ И ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

*Л.Л. Зубко*

*Гомельский государственный технический университет им. П.О. Сухого  
г. Гомель, Республика Беларусь*

Существует три основных этапа проектирования организационных структур управления: предпроектное обследование, собственно проектирование и внедрение.

Целью предпроектного обследования является выявление положительных и отрицательных факторов в системе производства и управления предприятием, под влиянием которых будет сформирована организационная структура.

Подготовка этапа обследования состоит в планировании, организации рабочих групп обследования, выборе или разработки инструктивно-методических материалов для проведения обследования. В процессе обследования проводятся следующие работы: изучение состояния объекта управления, формирование целей и задач управления, определение состава и содержания функций управления.

Целью второго этапа является разработка оптимальных значений по каждому элементу и параметру организационной структуры для данного предприятия.

Порядок установления параметров организационной структуры следующий:

1. Установление состава и содержания функций управления.
2. Определение объема работ и численности по каждой функции управления.
3. Определение количество уровней управления.
4. Выбор типа организационной структуры.
5. Выбор рациональной степени централизации функций.
6. Определение состава и количества структурных подразделений.

7. Распределение функций и численности между структурными подразделениями.

8. Установление квалификационного состава руководителей, специалистов и других служащих.

9. Определение организационных взаимосвязей между структурными подразделениями, разграничение прав и ответственности подразделений.

Логическим завершением работы по проектированию организационной структуры является внедрение проекта, т.е. осуществление всех мер по внедрению организационной структуры, доведение ее состояния до проектного уровня и получение предусмотренных результатов, обеспечивающих экономическую и социальную эффективность.

Проектирование новых организационных структур возможно только на строго научной методологической базе, которой является система принципов формирования организационных структур управления и система принципов рациональной внутренней организации структур управления.

Группа принципов формирования организационных структур будет включать:

- 1) принцип первичности главной цели и главных задач и вторичности средств их достижения;
- 2) принцип первичности производственной структуры и вторичности структуры управления;
- 3) принцип первичности функций управления и вторичности организационных форм управления;
- 4) принцип первичности фаз процесса управления и вторичности функций управленческого труда и трудовой деятельности;
- 5) принцип первичности функций управленческого труда и вторичности их выполнения;
- 6) принцип непрерывного развития организационной структуры.

Использование данных принципов позволит обеспечить соответствие организационной структуры производственной, что является главным критерием эффективности построения структур управления предприятий.

К частным критериям эффективности будет относиться степень соответствия организационной структуры принципам рациональной внутренней организации.

Данная группа принципов будет включать:

- 1) принцип рациональной централизации функций;
- 2) принцип диапазона управления;
- 3) принцип единоначалия;
- 4) принцип соответствия прав обязанностям;
- 5) принцип специализации;
- 6) принцип экономичности;
- 7) принцип гибкости;
- 8) принцип функциональной и целевой определенности.

Литература:

1. Управление производственным объединением и предприятием. Методика проектирования организационной и функциональной структур аппарата управления. - Горький: НИИ Уавтопром, 1985.

2. Догиль Л.Ф., Семенов Б.Д. Предпринимательство и малый бизнес. - Мн.: Выш, шк., 1997.

## **ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОГРАММЫ СТАБИЛИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНА.**

*О.А. Высоцкий*

*Брестский политехнический институт  
Брест, Республика Беларусь*

Особенность реализации программы стабилизации производственно

хозяйственной деятельности предприятий региона (ПС ПХД ПР) заключается в том, что она реализуется в три с половиной года и включает в себя семь этапов. Первый этап 0-старт предполагает создание в регионе информационно-аналитической службы (РИАС), занимающейся корректировкой процессов управления на предприятиях региона.

Второй этап предполагает создание филиалов РИАС в промышленных центрах региона, это "0" этап создания филиалов. Готовятся 9-11 человек специалистов для каждого филиала РИАС (ФРИАС).

Следующие пять этапов - это создание групп внедрения (ГВ), работающих на конкретных предприятиях и реализующих (внедряющих) ПС ПХД ПР. ГВ - это команда единомышленников, решающая общую задачу внедрения ПС ПХД ПР, и состоящая из 7-9 специалистов, то есть менеджеров по антикризисному управлению и санациям (МАУиС) на предприятии.

Задачи, решаемые в процессе реализации ПС ПХД ПР, приводят к созданию высокопрофессиональных ГВ, работающих по стабилизации, или санации, или реструктуризации, или выхода из зоны банкротства предприятий региона на уровне требований международных стандартов управления качеством, то есть создания систем управления качеством. ГВ - это практически команда менеджеров по антикризисному управлению и санациям (МАУиС), подготовка которой - одна из важных задач, решаемых РИАС, точнее ПС ПХД ПР.

Кроме подготовки МАУиС решается задача стабилизации ПХД предприятий региона. И чем больше предприятий работают самостоятельно и устойчиво в регионе, тем скорее и грамотнее происходит настройка предприятий к новым формам управления. Стабилизация ПХД ПР приводит к стабильному социально-психологическому климату на предприятиях, а, как следствие, и в семьях работников данных предприятий, и в населённых пунктах, где они проживают.

В процессе внедрения ПС ПХД ПР решается задача персонафицированно-

го повышения квалификации всех специалистов предприятия. Опыт показывает, что на среднем предприятии в процессе внедрения ПС ПХД ПР повышают квалификацию около 100 специалистов, причём процесс обучения осуществляется через решение конкретных задач данного предприятия, то есть каждый специалист решает свои "личные" задачи.

Огромную роль в совершенствовании ПС ПХД ПР берут на себя РИАС. Эти службы являются накопителями положительного и отрицательного опыта внедрения ПС ПХД ПР, они анализируют, корректируют и совершенствуют весь процесс управления предприятиями региона.

Что же может дать такая ПС ПХД ПР? Расчёты показывают, что при наличии РИАС и двух филиалов в регионе создаётся 48 ГВ, то есть команд, способных, работая на предприятии, решить проблемы его стабилизации, а при необходимости временно или на длительный период заменить существующее высшее звено управления предприятием. Специалисты, входящие в ГВ, в РИАС и его филиалы создают группу МАУиС в количестве до 438 человек, а это практически хороший, высокопрофессиональный резерв кадров, способный решать задачи ПС ПХД ПР. Наличие такого резерва кадров, заставляет действующих на предприятиях специалистов более ответственно выполнять свои функциональные обязанности. МАУиС могут также привлекаться к проверкам эффективности управления, осуществляемого на предприятиях высшим звеном управления. Владея методиками диагностики и мониторинга процессов управления, методиками измерения уровней управляемости предприятием, они могут достаточно аргументировано определять комплекс мер, необходимых для стабилизации предприятия.

В процессе внедрения региональной ПС ПХД ПР может быть охвачено за 3,5 года 105 предприятий, специалисты которых пройдут повышение квалификации. Общая численность специалистов, повысивших квалификацию, как показали расчёты, составит около 1600 человек.

Стоимость процесса обучения, осуществляемого в рамках ПС ПХД ПР, будет равна 159 000 у.е., что составит примерно 100 у.е. на одного специалиста за 6 месяцев обучения или примерно 17 у.е. в месяц. Это самая дешёвая система повышения квалификации. Особенность её в том, что она решается в процессе хозяйственных работ с предприятием на передачу и внедрение процесса стабилизации его производственно-хозяйственной деятельности.

Большая и сложная научно-методическая работа может быть решена специалистами региона с привлечением профессионалов республики. В рамках региона стоимость этой работы составит около 185 000 у.е., что создаёт возможность широкого распространения новейших достижений в технологиях управления ПС ПХД ПР, позволит профессионально вырасти научно-практическому направлению современных технологий управления ПС ПХД ПР. Если распределить эту сумму на 42 месяца реализации программы, то 4 400 у.е. в месяц, эта сумма, которая позволит обеспечить методическими пособиями (разработкой их и написанием, а также размножением) процесс внедрения ПС ПХД ПР.

Важное место в функционировании РИАС, РМЦ и информационно-аналитических служб предприятий (ИАСП), занимает разработка программно-обеспечения. Примерная стоимость этих работ равна 250 000 у.е. и осуществляется на протяжении всего цикла ПС ПХД ПР, то есть 42 месяца. Сложность в том, что потребуются создание и настройка ИАСП на каждом из 105 предприятий, а возможно и более широкий охват предприятий региона ИАСП.

Техническое обеспечение работы РИАС и его филиалов потребует около 80 000 у.е. на приобретение персональных компьютеров, средств связи и ризографа. Данные единовременные затраты составляют около 12 % от стоимости всей программы.

Хочется подчеркнуть, что финансовое обеспечение процессов обучения специалистов РИАС, ГВ, и методического обеспечения могли бы взять на себя центры занятости, что составит из общей стоимости программы 51 % всех за-

трат.

Создание РИАС потребует выделить около 120 м<sup>2</sup> помещений и филиалы можно разместить на площадях до 200м<sup>2</sup>, то есть по 100м<sup>2</sup> на каждый филиал.

Рассматриваемый проект ПС ПХД ПР является одним из наиболее эффективных по интенсивности реализации и рациональности вложения финансовых средств региона. Кроме рассмотренных экономических показателей, регион получает дополнительные рабочие места (до 438 рабочих мест) для специалистов с высшим образованием. Создание одного рабочего места обойдётся в 1 530 у.е.

Проект ПС ПХД ПР позволяет:

1. Создать 48 групп внедрения.
2. Подготовить 438 менеджеров по антикризисному управлению и санациям. Провести переподготовку 1 615 специалистов региона.
4. Включить в процесс стабилизации 105 предприятий региона.
5. Создать 438 дополнительных рабочих мест для специалистов с высшим образованием.
6. Улучшить социально-экономический климат региона.
7. Создать РИАС, РМЦ и филиалы.

В то же время эта программа потребует финансовых вложений в объёме 674 000 у.е.

## **ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РБ.**

*А.М. Омелянюк*

*Брестский политехнический институт  
Брест, Республика Беларусь*

В настоящее время, при переходе к новым формам управления персоналом и организации труда встал вопрос о необходимости оценки эффективности существующей на предприятии системы мотивации труда и поиска мер по фор



мированию оптимальной и высокоэффективной системы стимулирования труда адаптируемой для всех категорий работников предприятия.

Объектом исследования являются промышленные предприятия Республики Беларусь, находящиеся в процессе стабилизации производственно-хозяйственной деятельности.

Предметом исследования является система мотивации труда (СМТ) на предприятиях республики, состояние целевой функции данной системы, условия и факторы, оказывающие на нее прямое или косвенное воздействие.

Целью диагностики является оценка степени развития на предприятии системы мотивации труда, на основании данных, полученных в результате проведения диагностики СМТ предприятия, предложение наиболее эффективной и адаптированной к конкретному промышленному предприятию модели мотивации труда работников предприятия, перечня мер призванных повысить стимулирующее воздействие на качество труда работников предприятия.

Задачи диагностики:

- ✓ определить и дать оценку развитости функции мотивации труда на предприятии;
- ✓ оценить эффективность мероприятий проводимых на предприятии по мотивации труда работников промышленного предприятия;
- ✓ оценить эффективность функционирования подразделений промышленного предприятия, занимающихся проблемами мотивации труда и управления персоналом предприятия;
- ✓ дать оценку эффективности использования основных параметров функции управления системой мотивации труда;
- ✓ дать оценку эффективности использования дополнительных параметров функции управления системой мотивации труда;
- ✓ дать оценку эффективности использования вспомогательных параметров

функции управления системой мотивации труда;

- ✓ выработка рекомендаций по оптимизации функции управления системой мотивации труда на промышленном предприятии;
- ✓ выработка наиболее эффективных методов, принципов и приемов организации и управления системой мотивации труда на конкретном промышленном предприятии.

Безусловно, нельзя придумать такую уникальную схему мотивации труда, которая могла бы учесть потребности, ожидания, возможности каждой категории работников. Однако в данной работе мы сделали попытку собрать вместе, объединить, систематизировать наиболее существенные показатели, стимулирующие качественный труд любого работника. Их приоритетность, влияние на процесс мотивации каждого индивидуума различно, в зависимости от причин, описанных выше, однако на данном этапе мы ставим задачу лишь собрать и подразделить данные показатели (параметры) мотивации труда по группам признаков, для того чтобы их можно было оценить при диагностике СМТ и систематизировать направленность их воздействия на индивидуума.

Оценку параметров управления мотивацией труда на предприятии легче всего производить на основании оценки параметров функции мотивации труда (данная функция в течение времени может изменяться и дополняться в зависимости от типа производства и развития самой системы мотивации труда).

Функцию системы мотивации труда можно представить:

$$F_{СМТ} = F (F_{СМат}; F_{СМорС}; F_{УП})$$

где:  $F_{СМТ}$  – функция мотивации труда;

$F_{СМатС}$  – функция системы материального стимулирования;

$F_{СМорС}$  – функция системы морального стимулирования;

$F_{УП}$  – функция системы управления персоналом предприятия;

Ниже приведены средние данные развитости функции мотивации труда на промышленных предприятиях Брестской области по параметрам, составляющим

шим данную функцию.

Уровень развитости функции управления мотивацией труда составляет 39,6%. На рис.1. можно увидеть, что рабочим диапазоном управляемости функции является интервал от 7 до 10 баллов, т.е. при развитости функции управления мотивацией труда на 70-100% предприятие может нормально функционировать. Минимально достаточным уровнем для управляемости мотивацией труда является развитость функции на 70%. Уровень развитости функции управления мотивацией труда попадает в зону провала управляемости (от 0 до 7 баллов, что соответствует 0-70%). Это говорит о низком уровне управляемости мотивацией труда на предприятиях области.

Рис.1



где: А – система материального стимулирования;

Б – система морального стимулирования;

В – работа с персоналом предприятия.

В целом функция управления мотивацией труда на предприятиях области с выделением развитости основных параметров показана на рис.2.



Рис.2

где: 1 – система нормирования труда;

2 – система оценки труда;

3 – система формирования основной оплаты труда;

4 – система премирования;

5 – система депремирования;

6 – формирование чувства гордости у работников предприятия;

7 – оценка и мотивация возможностей работников;

8 – оценка и формирование чувства долга у работников;

9 – оценка и мотивация потребности в труде у работников предприятия;

10 – социально-психологическая работа с персоналом предприятия;

11 – деятельность подразделения по работе с кадрами;

12 – система работы с персоналом на предприятии;

13 – оценка и формирование гарантий для работников.

Данные показатели указаны в баллах (минимум - 0, максимум - 10, зона провала < 7). Из представленного графика становится ясно, что все параметры функции управления мотивацией труда на предприятиях Брестской области находятся в зоне провала управления. Повысить действенность и эффективность мотивации труда по каждому направлению, призвана Программа стабильности.

лизации производственно-хозяйственной деятельности предприятия, которая включает в себя комплекс мер по оптимизации существующей на предприятии СМТ.

## **ПРОЦЕСС ПОДГОТОВКИ КОЛЛЕКТИВА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ К ВНЕДРЕНИЮ НОВОВВЕДЕНИЙ**

*А.М. Омелянюк*

*Брестский политехнический институт*

*Брест, Республика Беларусь*

Предпосылки позитивного отношения к нововведениям – это специально планируемая система мер по подготовке коллектива предприятия к внедрению нововведений. К этим мерам относятся: психологические, административные, экономические, правовые и организационные. Они обязательно должны учитывать психологические особенности исполнителей. Психологические меры, применение которых требует дополнительного внимания – это диагностические, развивающие и тонизирующие.

Как показала практика разработки "Программ подготовки коллектива к нововведениям" психологическая готовность коллектива к внедрению нововведений базируется на:

1. Осознании производственной и экономической необходимости осуществления новаций.
2. Осознании личностной значимости нововведений.
3. Осознании значимости нововведений для коллектива.
4. Осознании способов личного включения в реализацию нововведения.

Эффективно внедряются те нововведения, которые детально рассмотрены и обсуждены коллективом в содержательном и процессуальном аспекте. Но наиболее эффективно внедряются те нововведения, которые представляют собой инициативу коллектива.

В процессе внедрения нововведений необходимо разработать систему

стимулирования работников. Это связано с формированием у исполнителей психологической готовности к внедрению новаций. При этом необходимо стимулировать не только повышение производственно-хозяйственных показателей, но и развитие у личности новых качеств, способствующих наилучшему применению внедряемых нововведений. В этом случае целесообразно применение материального и морального стимулирования, а также изменение содержания работы.

Данное стимулирование направлено на повышение результатов в процессе формирования у работника устойчивого психологического состояния, характеризующегося высоким эмоционально-волевым потенциалом личности, способствующим преодолению объективных и субъективных факторов, препятствующих внедрению нововведений.

Материальное поощрение, при внедрении нововведений должно иметь следующие особенности:

1. Система материального поощрения должна воздействовать на конкретного работника, а не «на всех».
2. Премия должна быть достаточно крупной, т.е. в размере не менее 30% от суммы основного заработка.
3. Система материального поощрения должна учитывать следующие факторы:
  - 3.1. общественное мнение.
  - 3.2. профессиональные способности работника.
  - 3.3. социально-психологические факторы.
  - 3.4. недоверие к руководству завода.
  - 3.5. слабую эффективность «далёких» выгод.

В процессе внедрения нововведений, используя в качестве стимула положительное материальное подкрепление, необходимо учитывать особенности материального поощрения различных структурных подразделений завода.

При внедрении нововведений возможны следующие причины сопротивления:

1. Причины экономического характера:

- 1.1. боязнь безработицы в результате внедрения новой техники;
- 1.2. боязнь сокращения заработка;
- 1.3. боязнь снижения социального статуса и основной заработной платы;

2. Причины личностного характера:

- 2.1. восприятие критики существующих методов работы как личной обиды;
- 2.2. боязнь того, что приобретённые навыки окажутся ненужными и будет ущемлена профессиональная гордость;
- 2.3. уверенность в том, что нововведения всегда приводят к усилению специализации, повышению монотонности труда и уменьшению чувства собственной значимости, как участника трудового процесса;
- 2.4. нежелание расходовать силы на переобучение;
- 2.5. боязнь роста интенсивности труда;
- 2.6. страх перед неопределённостью, обусловленный непониманием сути и последствий нововведений.

3. Причины социального характера.

- 3.1. нежелание приспосабливаться к новому социально-психологическому климату в коллективе;
- 3.2. стремление сохранить привычные прежние социальные связи;
- 3.3. боязнь того, что новая социальная обстановка приведёт к меньшей удовлетворённости работой;
- 3.4. неприязнь к внешнему вмешательству в личные дела или к лицам, внедряющим нововведения;
- 3.5. недовольство слабостью личного участия и незначительностью личной роли при внедрении нововведений;

3.6. уверенность в том, что любые новшества выгодны только предприятию, а не работнику.

В общем, сопротивления нововведениям в основном связано с характером межличностных отношений, а не техническими или экономическими проблемами. Поэтому нововведения должны пройти проверку, прежде чем они будут внедрены и приведут к изменениям сложившихся методов работы.

При внедрении нововведений руководитель каждого подразделения должен проанализировать каждое новшество с использованием следующих этапов:

1. Убедиться, что идея правильная, либо более эффективна, чем существующие аналоги.
2. Выявить круг лиц, которых могут затронуть предполагаемые новшества.
3. Представить реакцию каждого из этих лиц на нововведения.
4. На основе реакции каждого, найти подход к каждому работнику, которого могут затронуть новшества.
5. Познакомить каждого, кого могут затронуть нововведения, с их сутью.
6. Уточнить, что может интересовать каждого работника в нововведениях.
7. Пробудить интерес к нововведениям у каждого, кого они могут затронуть.

Основное правило аргументации и мотивации работников в процессе внедрения нововведений – это искренние отношения с ними. Одно из главных преимуществ хорошего взаимопонимания с подчинёнными состоит в том, что работнику предоставляется возможность проявить своё отношение к руководителю независимо от того, хорошее оно либо нет.

Для достижения взаимопонимания с работником руководитель должен уметь выслушать, что позволит определить мотивы поведения подчинённых и лучше знать, как действовать и вести себя с каждым из подчинённых в повседневной работе. Однако, когда у работника возникают реальные трудности, необходимо ему помочь, а не просто выражать сочувствие. В противном случае



работники будут уклоняться от работы.

Решением этой проблемы является корректирующее обучение работника, его исправление, а не наказание. Так как это обучение неприятно для нарушителя дисциплины и для руководителя, то лучше применять его как можно реже. Задача предупреждения возможных нарушений трудовой дисциплины – это вопрос правильной мотивации работника. На него призвана ответить система мотивации труда.

Корректировка поведения работника предполагает применение критики, и каждый руководитель должен знать, как правильно ею пользоваться.

## **ПРИНЦИПЫ ОТКРЫТОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.**

*П.В. Каленюк*

*Брестский политехнический институт  
Брест, Республика Беларусь*

Управление качеством наряду с маркетинговой ориентацией предприятий являются составной частью новой парадигмы управления предприятием.

В 90-х годах 20 века ключевым словом для управления является слово «перемены». Меняется все: рынки, на которых вы работаете, люди, требования, ценности. Поэтому, в этих условиях целесообразно установить скорректированные принципы управления качеством. Основными особенностями этого подхода являются: маркетинговая ориентация, системный подход к объекту исследования, применения принципов кибернетики в управлении качеством.

Управление качеством начинается созданием и изучением потребностей, которые должны быть удовлетворены с помощью выпускаемой продукции. Вообще, понятие «управление качеством» можно охарактеризовать как проведение систематических действий, направленных на удовлетворение потребностей индивидуумов в продукции, выпускаемой предприятием.

Для того чтобы управлять процессом, нужно его контролировать, а для то-

го, чтобы контролировать, необходимо научиться его измерять. При осуществлении деятельности по управлению качеством особенно важно знать состояние параметров системы управления качеством.

Состояние параметров системы управления качеством оценивается с применением принципов диагностики объекта управления, позволяющей оценить значения параметров управляемости в любой конкретный момент времени. Однако, обеспечение «прозрачности» управления качеством не ограничивается только проведением диагностики объекта управления. В полной мере «прозрачность» управления качеством обеспечивается только при наличии четырех принципов:

1. Применение внешней диагностики объекта управления для определения стартового значения параметров состояния системы управления качеством. При проведении диагностики объекта управления используются различные методы внешней проверки управляемости подсистемами системы управления качеством продукции – экспертные и документальные.

2. Применение мониторинга состояния параметров системы управления качеством для обновления данных по значению параметров, производимого силами самого предприятия. Мониторинг реализуется по тем же принципам что и диагностика объекта управления, но характеризуется более кратким характером. Мониторинг обеспечивает получение достоверной информации о состоянии параметров системы в динамике, необходимой для прогнозирования развития системы и принятия тактических решений.

3. Реализация информационно – аналитической системы предприятия для оперативного отслеживания значений параметров состояния системы управления качеством и прогнозирования развития целевой функции системы управления качеством – функции управления качеством. Информационно – аналитическая служба предприятия, будучи интегрированной «вглубь» (внутри системы управления предприятием) и «вширь» (в региональную информационно –

аналитическую сеть) позволяет решать проблемы оперативного управления информацией о качестве продукции, и принятия оперативных решений.

4 Проведение периодической корректирующей внешней диагностики системы управления качеством для повышения уровня достоверности информации о состоянии параметров управления качеством.

Взаимосвязь указанных принципов отражена в схеме 1.

Схема 1. Обеспечение прозрачности управления качеством



Из схемы 1 видно, что процесс обеспечения прозрачности управления начинается с проведения полномасштабной диагностики системы управления качеством. Диагностика проводится экспертными и документальными методами сбора и анализа информации по оценке параметров состояния системы управления качеством.

Информация о стартовом состоянии параметров системы управления качеством фиксируется в базах данных информационно – аналитической службы предприятия, которые обновляются при принятии решений, влияющих на параметры системы управления качеством, при проведении мониторинга.

После определенного периода функционирования системы (около 1 года) производится корректирующая диагностика системы управления качеством (полномастная диагностика, направленная на корректировку достоверности результатов), поскольку при функционировании системы в реальном экономической времени нарастает объем управленческой энтропии и соответственно снижается достоверность информации о параметрах состояния системы управления качеством.

В настоящее время все приведенные принципы и методы обеспечения “прозрачности” управления проходят апробацию на промышленных предприятиях Брестского региона. Активно ведутся работы по уточнению целевой функции системы управления качеством, составления алгоритмов работы систем и их реализации.

## **ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ИНФОРМАЦИОННО – АНАЛИТИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ (ИАС) НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

*П.В. Каленюк*

*Брестский политехнический институт  
Брест, Республика Беларусь*

В условиях современной жесткой и нестабильной экономики ключевыми проблемами предприятия являются не столько повышение прибылей, экономический рост, товарная экспансия и др., но сама необходимость выживания предприятия, сохранения рабочих мест, обеспечение социальной защищенности работников. В этих условиях не только отдельные предприятия, но и целые регионы находятся в зоне критического риска устойчивости. Поэтому появля-

ется задача исследования региона как экономического субъекта.

Анализируя систему промышленных предприятий региона, можно прийти к выводу, что как таковой ее не существует. Вернее существует совокупность отдельных промышленных предприятий, не обладающая системными свойствами. Действительно, предприятия раздроблены, они не имеют единой направленности в своем развитии, не упорядочены связи между элементами (предприятиями), отсутствует структурированность. Следовательно, совокупность промышленных предприятий региона является несистемным образованием. Между тем, шансы предприятий на выживание существенно повышаются, если рассматривать возможность координационного управления. При этом речь идет не о директивном управлении, а о существовании единой концепции управления промышленными предприятиями, мобилизации интеллектуальных и промышленных ресурсов региона для вывода предприятий из нестабильного состояния, достижения промышленного роста.

Поэтому встает задача создать промышленную систему региона, обладающую всеми системными свойствами.

Ключевым звеном такой системы должна стать региональная информационно-аналитическая система, координирующая деятельность предприятий по стабилизации производственно-хозяйственной деятельности (ПХД). Ее структурными элементами являются информационно-аналитические службы предприятий (ИАС) и региональная информационно-аналитическая служба (РИАС). Реализация такой системы возможна с применением методик диагностики объекта управления (ДОУ), делающих «прозрачными» процессы управления специальными функциями управления предприятием. На основании данных, получаемых в процессе ДОУ предприятий, кооперации вертикального управления, научных кадров и сотрудников промышленных предприятий могут быть составлены и реализованы программы стабилизации ПХД предприятий. При этом через РИАС осуществляется мониторинг состояния специаль-

ных функций управления предприятий, оказывается консультационная, техническая помощь, а применение современных информационных технологий делает этот процесс по – настоящему эффективным.

Обеспечение «прозрачности» управления, обеспечение управляющей подсистемы предприятия полной, точной, своевременной и достоверной информацией можно охарактеризовать одним термином, как обеспечение качественной информации для качественного управления. Поэтому в своих исследованиях и разработках мы относим информационно – аналитическую службу предприятия к системе управления качеством предприятия, основная задача, которой – обеспечить высокий уровень качества выпускаемой продукции. Действительно информационно – аналитическая служба предприятия является одним из важных структурных звеньев системы управления качеством, т.к. в ней концентрируется вся информация относительно управляемости предприятием, которая оказывает непосредственное, большое влияние на установление уровня конкурентоспособности, а значит и на управление качеством продукции.

Информационно – аналитическая система предприятия состоит из нескольких основных блоков, к числу которых относятся:

- ✓ Блок регистрации информации и отнесения ее к параметрам управления.
- ✓ Блок контроля исполнительской дисциплины и контроля эффективности принимаемых руководителями решений.
- ✓ Прогнозный блок, выдающий прогноз состояния параметров систем управления на будущий период времени.
- ✓ Блок мониторинга, отслеживающий текущее состояние параметров систем управления.
- ✓ Оперативный блок, снабжающий руководителей высшего звена управления оперативной информацией о состоянии управляемых ими подсистем, а также оперативно отслеживающий основные показатели, характеризующие произ-

водственно – хозяйственную деятельность предприятия.

✓ Блок связи, обеспечивающий открытость системы управления для внешнего контроля, включающий в себя подсистему ограничения доступа и соблюдения коммерческой тайны.

✓ Блок оценки конкурентоспособности, характеризующий текущее положение предприятия на рынке, учитывающий требования к качеству товаров (потребительские, технические, экономические).

✓ Блок кадровой работы, оценивающий состояние социально – психологического климата в коллективе, учет резерва кадров.

✓ Блок внешней диагностики, отвечающий за проведение изначальной и периодической диагностики состояния систем управления предприятием, необходимой для повышения достоверности информации, находящейся в системе ИАС.

Информационно – аналитическая система позволяет отдельному предприятию повысить эффективность своей деятельности и усилить свои конкурентные позиции за счет упорядоченного движения информации, но при создании сети ИАСП в регионе либо в отрасли промышленности, эффективность каждой из них в отдельности повышается за счет появления новых функций, удешевления процесса создания ИАСП, реализации системных свойств.

Создание ИАС и РИАС позволяет: объединить маркетинговые усилия промышленных предприятий по продвижению своей продукции, повысить качество выпускаемой продукции, дать уверенность работникам в предприятии и повысить возможность эффективной самореализации, обеспечить прозрачность управления, избежать ошибок несогласованности действий при продвижении на внешние рынки, совместно защитить регион от внешней товарной экспансии, повысить престиж региона.

В настоящее время производится работа по формированию блоков ИАСП

и РИАС, созданию алгоритмов и программ, обеспечивающих исполнение задач ИАСП и РИАС, а также производится пробная реализация ИАСП на одном из промышленных предприятий брестского региона.

## **МЕТОДИКА ИЗМЕРЕНИЯ И ОЦЕНКИ УРОВНЯ УПРАВЛЯЕМОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*И.А. Куксюк*

*Брестский политехнический институт  
г. Брест, Республика Беларусь*

Теоретические и практические исследования промышленных предприятий показывают, что доминирующей проблемой стало формирование системного управления предприятием, восприимчивого к нововведениям, сориентированного на потребителя, способного непрерывно адаптироваться к изменениям внешней среды, снабженного инструментарием быстрого реагирования на меняющиеся потребности рынка и обладающего способностью в достаточной мере предвосхищать события. Это обуславливает необходимость комплексной санации всех направлений производственно-хозяйственной деятельности (ПХД), в частности совершенствование системы управления маркетинговой деятельностью (СУМД) промышленных предприятий.

Для выработки программы совершенствования маркетинговой деятельности (МД) руководителю необходимо знать какие характеристики влияют на управляемость СУМД, в какой зависимости они находятся, в какой последовательности и с каким усилием их надо корректировать. Т.к. процесс управления МД носит динамичный характер, важно также знать стартовый уровень развитости СУМД, для чего проводится этап измерения и оценки уровня управляемости МД - диагностики СУМД (ДСУМД). Практика работы с промышленными предприятиями в течение последних 3-х лет позволила разработать и совершенствовать методику диагностики СУМД и механизма ее осуществления.



ДСУМД представляет собой комплекс логически последовательных мероприятий и действий, направленных на получение достоверных и достаточных данных о состоянии СУМД промышленного предприятия, об общих тенденциях, факторах развития системы и предполагает получение требуемой информации в конкретный период времени. *Объектом* ДСУМД является любое промышленное предприятие РБ, находящееся в неустойчивом экономическом состоянии. *Предметом* ДСУМД является СУМД, а также условия и факторы, оказывающие непосредственное влияние на управляемость МД. *Цель* ДСУМД – выявление развитости СУМД, ее слабых, сильных сторон и разработка комплексной программы совершенствования МД.

В результате анализа результатов исследований функциональных связей управления МД, практики маркетинга промышленных предприятий и изучения мировой практики маркетинга выяснилось, что говорить о развитости СУМД можно на основании оценки развитости целевой функции управления маркетинговой деятельностью ( $F_{\text{УМД}}$ ), представляющей собой упорядоченную совокупность 22 основных (ОП), 53 дополнительных (ДП), 379 вспомогательных (ВП) параметров. Все параметры ранжированы на три уровня, причем ВП определяют развитость ДП, а развитость  $F_{\text{УМД}}$  предприятия определяется на основе оценки ОП и ДП функции.  $F_{\text{УМД}}$  в свернутом виде имеет следующий вид:

$$F_{\text{УМД}} = f [ (F_{\text{СУ}}; F_{\text{ОУ}}; t); (F_{\text{ОГР}}) ],$$

$$F_{\text{ОУ}} = f_1 (OM; ПЦМ; ПКМ; РМИ; МИ; Пр; ТП; ЦП; КП; СБП; СнП; РМД),$$

$$F_{\text{СУ}} = f_2 (Пл; Ор; Р; К; У; Ан; Ак; Кн; Ст; Преш), F_{\text{ОГР}} = f_3 (ВнС; ВнутС)$$

где:  $t$  – время; ОМ - уровень организации маркетинга; ПЦМ - развитость постановки целей маркетинга; ПКМ - качество планирования и контроля маркетинга; РМИ - качество работы с маркетинговой информацией; МИ - эффективность проведения маркетинговых исследований; Пр - развитость осуществления прогнозирования; ТП - развитость товарной политики; ЦП - развитость ценовой политики предприятия; КП - развитость коммуникационной политики

предприятия; СБП - развитость сбытовой политики; СнП - развитость политики снабжения; РМД - результативность маркетинговых действий предприятия; Пл - качество планирования высшим звеном управления (ВЗУ) МД; Ор - уровень организации ВЗУ МД; Р- уровень регулирования ВЗУ МД; К - уровень координирования ВЗУ МД; У- качество учета ВЗУ результатов МД; Ан - качество анализа и оценки ВЗУ результатов МД; Ак - уровень активизации ВЗУ МД; Кн - качество контроля ВЗУ за осуществлением МД; Ст - уровень стимулирования ВЗУ осуществление эффективной и рациональной МД; Преш - качество принятия решений ВЗУ по вопросам управления МД.

При оценке развитости  $F_{умд}$  необходимо учитывать ограничения, накладываемые на функцию в результате влияния как внешней макро- и микро- (ВнС), так и внутренней среды предприятия (ВнутС).

*Параметры ДСУМД* описывают отличительные свойства  $F_{умд}$ , количественные и качественные показатели ее оценки. Основным требованием при включении параметра в описание функциональных зависимостей управления МД являлась достаточность степени его влияния на результативность  $F_{умд}$ , которая определялась экспертным путем с помощью весового коэффициента параметров. Дополнительно к параметрам предъявлялись требования по полноте объема, достоверности, ценности, насыщенности и открытости информации о параметре. С целью унификации оценки различных параметров, а также последующей их взаимоувязки и взаимооценки на основе 3 типов шкал (интервалов, отношений и наименований) разработаны 9 групп шкал измерения параметров.

*Развитость  $F_{умд}$*  определяется на основе оценки параметров ДСУМД по формулам (1-3) с помощью метода непосредственной оценки.

$$ОДП = \frac{\sum_{i=1}^k ОВП_i}{x} \quad (1); \quad ООП = \frac{\sum_{j=1}^m ОДП_j * В_j}{m} \quad (2); \quad ООФ = \frac{\sum_{g=1}^h ООП_g * В_g}{h} \quad (3);$$

где: ОДП, ООП- оценка данного ДП и ОП; ООФ- общая оценка  $F_{умд}$

ОВП<sub>i</sub>- оценка i-го ВП, описывающего ДП; k- количество ВП, описывающих ДП; ОДП<sub>j</sub>- оценка j-го ДП, описывающего ОП; В<sub>j</sub>- приоритетность j-го ДП; m- количество ДП, описывающих ОП; ООП<sub>g</sub>- оценка g-го ОП, характеризующего F<sub>умд</sub>; В<sub>g</sub>- приоритетность g-го ОП; h- количество ОП, характеризующих F<sub>умд</sub>.

*Инструментами ДСУМД* являются опросники, анкеты, таблицы результатов экономического анализа ПХД, формы анализа результатов наблюдений, акты проведения ДСУМД. Применяемые *методы сбора информации*: метод экспертных оценок (анкетирование, опрос, наблюдение, мозговой штурм), метод анализа документов, метод анализа и оценки ПХД предприятия.

*Организация ДСУМД* предполагает выполнение следующего комплекса работ: проведение предварительного обследования предприятия; разработку общей схемы и программы проведения ДСУМД, методологической и инструментальной базы ДСУМД; подбор экспертов; непосредственное проведение ДСУМД; разработку организации и методики обработки данных; анализ и обобщение результатов; формулирование выводов, рекомендаций по совершенствованию МД; выработка эффективной и адаптированной модели управления МД; предоставление дирекции диагностируемого промышленного предприятия пакета документации по итогам проведения ДСУМД. Непосредственное проведение ДСУМД осуществляется в 2 этапа: на 1 этапе - проводится анкетирование, опрос работников предприятия, наблюдение, анализ документов и ПХД; на 2 этапе - проводится мозговой штурм среди работников коммерческих и экономических служб. Большое значение имеет правильный подбор экспертов в соответствии с организационной структурой промышленного предприятия.

*ДСУМД позволяет*: определить структуру программы стабилизации МД; рассчитать и откорректировать скорость внедрения программы; определить процедуру сокращения общего времени и направления стабилизации управления МД; разработать систему мониторинга результатов МД. Система *монито-*

ринга необходима для постоянного контроля за динамикой изменения развитости функции маркетинга и скоростью стабилизации МД. Мониторинг СУМД должен осуществляться руководителями структурных подразделений и экспертами-консультантами ежемесячно и раз в квартал с помощью упрощенной схемы ДСУМД, каждый раз учитывающей уровень управляемости МД.

Апробация рассмотренной методики проведения измерения и оценки уровня управляемости МД на промышленных предприятиях Брестского региона дает возможность говорить о ее практической полезности и эффективности.

### **ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ ДИАГНОСТИКИ И МОНИТОРИНГА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ (СУМД)**

*И.А. Куксюк*

*Брестский политехнический институт  
г. Брест, Республика Беларусь*

Общим требованием осуществления диагностики и мониторинга (ДМ) СУМД промышленного предприятия является эффективное решение цели исследования. Эффективность определяется соотношением характеристик достоверности получаемых результатов ДМ и затрат на их проведение. Причем повышение достоверности, как правило, приводит к повышению затрат, и наоборот. Важно обеспечить приемлемую достоверность при минимальных затратах.

Обеспечение приемлемого уровня достоверности результатов диагностики (ДД) и мониторинга СУМД (ДМ) в целом требует своего подхода к обеспечению достоверности результатов каждого из трех направлений сбора информации: 1. Экспертного оценивания качественных и количественных параметров целевой функции управления маркетинговой деятельностью ( $F_{\text{умд}}$ ) и развитости  $F_{\text{умд}}$  (ДЭО). 2. Оценки результатов производственно-хозяйственной деятельности (ПХД) промышленного предприятия и документооборота маркетинговой деятельности (ДРДок). 3. Результатов проведения мозгового штурма

(ДМШ).

ДЭО обуславливается достоверностью измерения каждого параметра функции (Дип) и достоверностью общей оценки развитости функции (Д<sub>оф</sub>).

При обеспечении Дип важно предпринять шаги по устранению систематических (УСО) и учету случайных ошибок (УСлО) с помощью математической теории ошибок [1]. УСО связано, в свою очередь, с обеспечением точности измерителей (Ти) и обеспечением точности метода измерения (Тми). В качестве измерителей в нашем случае выступают эксперты предприятия, точность которых обеспечивается на практике правильностью качественного подбора группы экспертов (КачЭГ) (по характеристикам отдельного эксперта [2] и по долевному составу различных специалистов в группе, определяемому в разрезе структурных подразделений), а также выбором метода групповой оценки параметра (МГОП). Групповая оценка параметра при дМ СУМД строится на основе применения методов осреднения, достоверность которой подтверждается выполнением на практике аксиом полезности фон Неймана-Моргенштерна, как для индивидуальных, так и групповой оценки [2] и условия неразличимости объектов в групповом отношении, если они неразличимы во всех индивидуальных оценках (частичный принцип Парето). Тми зависит от выбора метода измерения (ВМИ) и от качества подготовки и организации экспертного оценивания (КачПЮЭ). Применяемый метод непосредственной оценки, представляющий процедуру приписывания объектам числовых значений в шкале интервалов, является одним из наиболее употребительных методов субъективных измерений и позволяет обеспечить приемлемую достоверность. Наиболее сложным моментом является достижение надлежащего КачПЮЭ, зависящего от: качества подготовки инструментария дМ СУМД, выбора времени и места проведения экспертизы, продолжительности экспертизы, компетентности и профессионализма, а также согласованности лиц, проводящих экспертное оценивание. При УслО важен правильный количественный подбор экспертов (КолЭГ), основан-

ный на планировании величины случайной ошибки (погрешности) еще на стадии подготовки процедуры экспертного оценивания.

$D_{OF}$  зависит от выбора расчетного метода (ВМР), количества и глубины применяемых параметров (КГП), учета особенностей конкретного промышленного предприятия, времени и степени влияния параметров на результативность функции (ВесП). При рассмотрении КГП достоверность обеспечивается ранжированием параметров на три уровня, общим числом параметров и соотношением вспомогательных, дополнительных и основных параметров. При условии Дип, применяемый нами метод оценки развитости  $F_{УМД}$  путем расчета средневзвешенной из оценок параметров и их весомости, обеспечивает  $D_{OF}$ . Учет особенностей предприятия, времени и степени влияния параметров на результативность функции осуществляется при помощи весовых коэффициентов.

Для обеспечения ДРДок необходимо учитывать качественный уровень существующего делопроизводства (КачУД), в первую очередь касающегося маркетинговой и коммерческой деятельности, объем документооборота (ОДок), выполняющего контрольные функции. Наибольшее значение имеет внешний и внутренний анализ документов, позволяющий определить надёжность самого документа (НадДк) - оценивается подлинность источника, связь с предметом исследования; и достоверность его содержания (ДСДк) - оценивается правдивость в освещении фактов, точность в передаче автором описываемых событий. ДМПШ зависит от качественного (КачГАГ) и количественного (КолГАГ) состава групп генераторов идей и аналитиков, качества подготовки и организации проведения мозгового штурма (КачПОМШ).

Отдельно нужно отметить, что при проведении мониторинга СУМД наряду с вышеперечисленными факторами оказывает его периодичность ( $t_i$ ).

В результате анализа факторов и условий, влияющих на достоверность результатов ДД СУМД можно вывести функцию достоверности результатов диагностики и мониторинга СУМД ( $F_{ддм}$ ):

$$F_{\text{ДДМ}} = f [ \text{ДД (ДЭО; ДРДок; ДМШ); ДМ(ДД; t)}, \quad /1/$$

$$\text{где: ДЭО} = f_1 [(\text{Дип; Д}_{\text{ОФ}})]; \text{ ДРДок} = f_2 [\text{Одок; КачУД; НадДк; ДСДк}];$$

$$\text{ДМШ} = f_3 [\text{КачГАГ; КолГАГ; КачПОМШ}];$$

$$\text{Дип} = f_4 [\text{УСО (Ти (КачЭГ; МГОП); Тми (ВМИ; КачПОЭ)); УСлО (КолЭГ)}];$$

$$\text{Д}_{\text{ОФ}} = f_5 [\text{ВМР; КГП; ВесП}]$$

Процедура ДМ СУМД связана для предприятия с определенными затратами (ЗДМ), состоящими из потерь предприятия в связи с отвлечением работников от основной работы и затрат фирмы, осуществляющей подготовку, организацию, проведение ДМ, обобщение информации. Наиболее рациональной единицей измерения затрат может считаться время, затраченное работниками предприятия на ДМ и консультационной фирмой на выполнение работ, связанных с ДМ. Второй единицей затрат может использоваться стоимость материалов, оборудования и других накладных расходов, связанных с подготовкой, проведением и анализом процессов ДМ. Величина ЗДМ непостоянна и зависит от количества параметров измерения; от контрольных точек замеров; от числа респондентов; от структуры управления предприятием; от общей численности персонала предприятия и участвующего в экспертных оценках; от числа участвующих консультантов фирмы; от срочности решаемых с помощью ДМ задач; от материально-финансового обеспечения ДМ; от числа и сложности используемых методик; от требуемой достоверности результатов ДМ и др.

Процесс проведения ДМ включает пять этапов: разработка общей схемы ДМ; экспертная оценка СУМД предприятия; проведение мозгового штурма; оценка результатов ПХД предприятия; анализ и обобщающие выводы по итогам ДМ. Если в процессе проведения ДМ СУМД учитывать факторы, влияющие на суммарные ЗДМ, то можно определить рациональную схему ДМ маркетинговой деятельности. Затраты должны компенсироваться эффективностью принимаемых решений и достигаемых результатов ПХД предприятия.

Учитывая вышеизложенное определим ЗДМ как сумму затрат предпри-

ятия (ЗП) и фирмы (ЗФ), зависящих от временных потерь предприятия на втором, третьем и четвёртом этапах проведения ДМ (ВП2, ВП3, ВП4) и временным затратам фирмы на всех пяти этапах (ВФ1, ВФ2, ВФ3, ВФ4, ВФ5), умноженных на стоимость 1 часа работы работника предприятия (СЧП) и фирмы (СЧФ) и умноженных на число участвующих в ДМ работников предприятия (ЧРП) и фирмы (ЧРФ). Кроме временных потерь определяется и величина накладных расходов фирмы (РФ) на всех этапах ДМ (РФ1, РФ2, РФ3, РФ4, РФ5), тогда [3]:

$$\text{ЗДМ} = \text{ЗП} + \text{ЗФ} = (\text{ВП2} + \text{ВП3} + \text{ВП4}) \times \text{СЧП} \times \text{ЧРП} + (\text{ВФ1} + \text{ВФ2} + \text{ВФ3} + \text{ВФ4} + \text{ВФ5}) \times \text{СЧФ} \times \text{ЧРФ} + (\text{РФ1} + \text{РФ2} + \text{РФ3} + \text{РФ4} + \text{РФ5}) \quad /2/$$

Практика использования данной методики расчёта затрат показала, что для среднего предприятия ЗДМ составят около 0,24% месячного ФОТ предприятия (общие временные затраты составят 320–300 часов, в т.ч. предприятия 75–80 часов). При этом результаты исследований предприятия позволяют снизить риск при принятии управленческих решений по вопросам маркетинговой деятельности на три – четыре порядка.

Таким образом, проблема эффективного осуществления ДМ СУМД сводится к достижению оптимальной величины  $F_{дм}$  при минимальных ЗДМ.

#### Литература:

1. Кассандрова О.Н., Лебедев В.В. Обработка результатов наблюдений. - М.: Наука, 1970г.
2. Евланов Л. Г., Кутузов В.А. Экспертные оценки в управлении. - М.: Экономика, 1978г.
3. Высоцкий О.А., Седегов Р.С. Некоторые особенности оценки затрат на диагностику объекта управления// Материалы международной научно-практической конференции по проблемам экономико-социальных преобразований в условиях перехода к рыночным отношениям/ Брестский политехнический институт. Ч-2. Биберах – Брест - Ноттингем, 1998



# ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА, КАК ОДИН ИЗ ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ СБЫТА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ.

*Н.В. Белевец*

*Брестский политехнический институт*

*Брест, Республика Беларусь*

Большинство промышленных предприятий в настоящее время сталкиваются с проблемой сбыта. Недостаточное внимание со стороны руководства предприятия к вопросам управления сбытом приводит к негативным последствиям, сказывающимся на результатах деятельности всего предприятия.

Возникает необходимость в выявлении и исследовании факторов, обуславливающих эффективность развития сбытовой деятельности предприятий.

Практика проведения исследований в рамках диагностики производственно – хозяйственной деятельности промышленных предприятий Брестского региона, анализ процессов и явлений, определяющих состояние развития системы управления сбытом обследованных предприятий, позволила установить 181 параметр, измерение которых позволяет оценить эффективность управления сбытом.



Схема 1. Иерархия параметров, характеризующих эффективность управления сбытовой деятельностью предприятия

Данные параметры, описывая функцию управления сбытовой деятельности предприятия, представляют собой иерархию упорядоченных взаимосвязей между 6 основными (ОП), 29 дополнительными (ДП) и 146 вспомогательными (ВП) параметрами (см. схему 1)

Основные параметры функции охватывают все стороны управленческой деятельности сбыта. В качестве одного из основных параметров в функцию был включен параметр, характеризующий развитость информационной системы сбыта на предприятии (РИСС).

Качество информационного обеспечения, определяемого наличием необходимой информационной системы, характеризующей сбытовые процессы и позволяющей своевременно получать надежную и достоверную информацию относительно интересующей ситуации, в значительной степени влияет на управляемость сбытовой деятельности на предприятии. Именно информация является определяющим фактором, от которого зависит качество принимаемых решений в области сбыта. Информация оказывает помощь в прогнозировании, финансовом планировании сбытовой деятельности, характеристик коммерческой деятельности на рынке сбыта и т.д.

Основываясь на результатах проведенных исследований, можно сделать вывод, что состояние развития информационной системы службы сбыта, определяют такие факторы как: рациональность системы документооборота службы сбыта (РСДС), а также качество соблюдения секретности конфиденциальной информации (СКИС), характеризующей сбытовую деятельность предприятия. Данные факторы характеризуют дополнительные параметры функции, описывающие развитость информационной системы службы сбыта. В свою очередь каждому дополнительному параметру соответствует ряд вспомогательных.

- РФДС – степень рациональности форм документов службы сбыта;
- РДОС – степень рациональности движения документов внутри службы сбыта;
- РДИС – степень рациональности движения документов службы сбыта между другими подразделениями предприятия, участвующими в управлении сбытовой деятельностью предприятия;
- ПКТ – наличие на предприятии утверждённого положения о коммерческой тайне;
- ОКТС – степень ознакомленности работников службы сбыта с положением о коммерческой тайне;
- НГДС – степень наличия на документах конфиденциального характера службы сбыта грифа «КТ»;
- ОДИС – степень ограничения доступа посторонних людей к конфиденциальной информации службы сбыта;
- МИУС – наличие системы мер по предотвращению утечки конфиденциальной информации после увольнения работников службы сбыта;
- СМОС – наличие системы мер ответственности работников службы сбыта за несоблюдение коммерческой тайны предприятия;
- СДМС – степень достаточности мер ответственности сотрудников службы сбыта за несоблюдение положения о коммерческой тайне;

Соответственно, для того чтобы в полном объеме провести формирование информационной системы службы сбыта, необходимо учитывать все факторы,

приведенные выше.

В настоящее время производятся работы по оптимизации информационной системы сбыта на одном из предприятий Брестского региона. В целом практика показывает, что создание оптимальной информационной системы службы сбыта приводит к повышению суммарной эффективности сбытовой деятельности самого предприятия от 10 до 23%.

## **НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА**

*Н.И. Прокопук*

*Брестский политехнический институт*

*Брест, Республика Беларусь*

В настоящее время на предприятиях применяются методы бухгалтерского учёта, не позволяющие оперативно отслеживать финансовые и материальные потоки. Так как цель этих методов заключается в своевременном представлении отчётности статистическим и прочим директивным органам, но не в ежедневном управлении предприятием, его затратами (сегодня их можно увидеть раз в месяц, квартал). Это приводит к необходимости создания внутренней производственной системы учёта, которую требуется организовывать по децентрализованному принципу. Под децентрализацией учёта понимается создание Информационной системы предприятия с: детально проработанными формами и методами коммуникационной связи между подразделениями; обеспечением оперативности сбора и обработки информации; текущим планированием деятельности структурных подразделений; оперативным контролем над уровнем расходования материальных, трудовых и финансовых ресурсов; ведением на предприятии калькуляционного учёта: - по Центрам Учёта Затрат (ЦУЗ) (для контроля за соблюдением технологических процессов и деятельностью подразделений, в которых они происходят); - по наименованиям изделий (для исчисления полных затрат и цен на изделия); - по видам продукции (для

расчёта эффективности финансирования и контроля рентабельности вида).

Одним из атрибутов системы управленческого учёта является понятие центра ответственности (ЦО). ЦО – это часть предприятия, по которой целесообразно аккумулировать финансовую информацию о деятельности такого центра. Отчеты центров ответственности включают только те статьи затрат и поступлений (доходов, выручки), на которые может повлиять руководитель центра.

Целесообразно различать три типа ЦО: ЦУЗ; Центр Определения Прибыли (ЦОП); Центр Оптимизации Затрат (ЦОЗ). Кроме этого необходимо определить Точки Контроля Затрат (ТКЗ) - это места возникновения затрат, ими могут быть: предприятие; производство; вид деятельности; цеха; участки; хозрасчётные бригады; агрегаты; стадии; переделы; процессы и т.п. ТКЗ выявляются при помощи знаний высшего звена управления, в результате проведения деловых игр, профессиональных консультаций и т.д. Особенностью первоначального определения ТКЗ является их определение руководителями подразделений только по своим функциям, а также общие замечания по заводу, касающиеся функций подразделения. Следующим этапом является анализ выявленных ТКЗ на их оптимизацию и на совмещение их с традиционными методами учёта затрат. Кроме этого, необходима классификация ТКЗ по уровням административного управления. Можно выделить 4 уровня ТКЗ: оперативное производство; документация на уровне цехов, отделов; документация на уровне подразделений; обобщённая документация деятельности завода.

Невозможно определить точно, за какие затраты ответственность должна быть возложена на руководителя. Здесь предлагаются нормы, которые помогут определить ответственность:

1. Если руководитель может контролировать объём и оплату работ (услуг), то он ответственен за все затраты по их осуществлению;
2. Если руководитель может контролировать объём работ (услуг), то он

отвечает только за те различия между фактическими и запланированными расходами, которые явились следствием использования работ (услуг);

3. Если руководитель не может контролировать ни объём услуг, ни их оплату, то расходы будут неуправляемыми (на данном уровне) и ответственность за них менеджер нести не должен.

После того как ответственность за затраты четко и недвусмысленно определена в организационном порядке, по каждому элементу затрат в пределах каждой из сфер ответственности обеспечивается информация двух видов:

1. Для каждого составляющего элемента затрат, ответственность за который несёт руководитель, определяется нормативная или допустимая величина затрат. Эти исходные данные используются и для других целей, но в первую очередь для контроля издержек по центрам ответственности.

2. По центрам ответственности собираются и сообщаются сведения о фактических затратах.

Сравнение фактических затрат с допустимыми позволяет ответственному руководителю оперативно планировать и контролировать работу на своем участке производства. Но анализ отклонений не ставит своей целью найти и наказать виновного, такой подход к использованию метода нормативных затрат с неизбежностью разрушит все его преимущества. Кроме того, во многих случаях руководитель, несущий ответственность за величину затрат того или иного вида, сам не является виновником отклонений. Основная цель нормативного метода учета затрат по ЦО – выявить и решить возникающие проблемы.

На среднем производственном предприятии возможно создание двух ЦОПов:

1. Маркетинг и экономика - ответственность за доход; 2. Технология и конструкция - ответственность за качественную конкурентоспособность.

Смета является главным инструментом управленческого учёта, позволяющим контролировать деятельность ЦУЗов. Под сметой понимается формализованный письменный отчет о планах управления на будущее, выраженных в

стоимостных (финансовых) терминах. Реально смета представляет из себя внутривиробудвенный финансовый план. Смета для ЦУЗа должна содержать информацию об ожидаемых затратах, основанную на планах управления и концепции контролируемых затрат.

## **ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.**

*Е. И. Сусова*

*Академия управления при Президенте Республики Беларусь  
г. Минск, Республика Беларусь*

Эффективный руководитель, каким он должен быть? К сожалению, четких механизмов подбора управленческих кадров в Республике Беларусь на данный момент нет.

Несомненно, что решающим аргументом при принятии решения о найме того или иного руководителя должен быть профессионализм. Думается, что предложение каждому кандидату на должность написать бизнес - план могло бы оказать существенную помощь в оценке профессиональных знаний. Бизнес - план - это своеобразный способ самовыражения руководителя, показатель его творческого потенциала, уровня и широты нестандартного мышления.

Кроме того, необходимо проводить тестирование потенциальных руководителей. Ведь выбирается организатор производства, и ошибаться здесь нежелательно. В Академии управления при Президенте Республики Беларусь имеются достаточно серьезные наработки в этом направлении. В частности, использование компьютера как независимого судью и экзаменатора при отборе кандидатов для учебы. Обязательно проводится тестирование на определение управленческого потенциала слушателей. Центром поддержки предпринимательства "Персонал" разработана методика тестирования руководящих работников и специалистов предприятий. Она прошла апробацию на предприятиях Брестской области.

Так сложилось у нас, что для улучшения работы убыточных или отстающих государственных предприятий чаще всего прибегают к смене руководителя и изредка кого-нибудь из заместителей. Остальной же кадровый костяк фирмы - главные специалисты, начальники отделов и служб, - остаются на местах. Хотя именно специалисты порой более всего виновны в неблагоприятной обстановке на производстве. Напрашивается следующий вывод: чтобы исключить подобный подход к кадровой политике и вовлечь в сферу управления производством большее число специалистов, при этом, усилив их мотивацию к принятию оптимальных решений, необходимо административную надстройку предприятия, его аппарат, жестко увязать ответственностью за качество работы организации.

Решить эту проблему можно, на взгляд автора, путем повсеместного перехода на контрактную форму найма специалистов. Заключение срочного трудового договора позволит решить следующие проблемы:

- ✓ в контракте может быть оговорена имущественная ответственность данного работника перед работодателем за качество работы организации. Но для выравнивания баланса сил необходимо имущественную ответственность уравновесить, прежде всего, величиной заработной платы или, точнее, величиной материального дохода. Срочный трудовой договор позволяет выбрать систему оплаты труда, наиболее эффективную для каждого конкретного специалиста.
- ✓ заключение срочного трудового договора позволяет более эффективно проводить кадровую политику на предприятии, подбирать специалистов в каждый период времени в соответствии с конкретными условиями производства.
- ✓ такая форма регулирования трудовых отношений оказывает помощь в привлечении к работе на данном предприятии высококвалифицированных специалистов, так как у нанимателя появляется возможность создать им более комфортные условия, например, построить жилье.



✓ в связи с тем, что контракт заключается на определенный срок, у нанимателя появляются гарантии, что специалист в течение всего этого срока не уволится по собственному желанию, например, в ситуации, когда конкуренты предложили более выгодные условия.

## **КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И РЫНОК РАБОЧЕЙ СИЛЫ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

*Е. И. Сусова*

*Академия управления при Президенте Республики Беларусь.*

*г. Минск, Республика Беларусь*

Рынки труда в странах с экономикой централизованного планирования имели ряд характерных черт. Во-первых, они отличались высоким коэффициентом занятости населения, особенно женского. Во-вторых, они характеризовались наличием крупных предприятий. В-третьих, дифференциация доходов и заработной платы была незначительна.

С переходом к рыночной экономике ситуация претерпела значительные изменения. Проблема безработицы стала одной из основных в кадровой политике Республики Беларусь.

Серьезной проблемой становится трудоустройство выпускников учебных заведений, т. к. объем и структура подготовки специалистов не соответствуют потребностям рынка труда.

Думается, что назрела необходимость сократить масштабы подготовки по тем профессиям, по которым трудоустройство обучавшихся в местных условиях становится невозможным или проблематичным и если требуемый резерв предстоящего замещения незначителен.

Необходим поиск решений процесса «выхода» молодежи на рынок труда, развитие у нее «предпринимательского чувства». Иными словами, необходимо существенное улучшение профессионального ориентирования молодежи на выбор будущей профессии, осознание ею того, что на протяжении трудового

пути профессию, возможно, придется менять неоднократно.

Необходимо создать максимально благоприятные условия со стороны государства для развития коллективной и индивидуальной предпринимательской деятельности. Это могло бы в значительной степени расширить число рабочих мест и снизить напряженность на рынке труда.

Целесообразно проработать, а возможно, и в законодательном плане решить вопрос об экономическом стимулировании (обязательном с одновременной выплатой пособия) лиц, готовых оставить производство за 2 – 3 года до наступления пенсионного возраста (при наличии трудового стажа для последующего начисления пенсии). Это создало бы существенные предпосылки для приведения численности работающих в соответствии с фактической потребностью и одновременно для трудоустройства молодежи (в первую очередь выпускников ПТУ, техникумов, вузов). Лица предпенсионного возраста, ушедшие на льготную пенсию, могли бы более широко использоваться на общественных работах, куда молодежь в силу их непристижности идти не хочет.

Нельзя забывать и о социальной защите женщин, занятых уходом за малолетними детьми и престарелыми, тяжелобольными, об их возвращении к трудовой деятельности и трудоустройстве. Конкурентоспособность женской рабочей силы ниже, чем у мужчин, так как у женщин меньше возможностей повышать свой профессионально – квалификационный уровень, трехлетний перерыв в производственной деятельности женщин в связи с рождением и воспитанием детей способствует его снижению. На конкурентоспособности женской рабочей силы также отрицательно сказывается большое число невыходов на работу в связи с болезнями детей.

Решать проблему занятости женщин в условиях формирования рыночных отношений в экономике республики следует на концептуально новой основе. Необходимо сосредоточить свои усилия на создании условий для повышения конкурентоспособности женской рабочей силы. Для этого необходимо: во-первых, усилить профориентацию молодежи, особенно девушек, с учетом

вых, усилить профориентацию молодежи, особенно девушек, с учетом потребностей на рынке рабочей силы и перспектив трудоустройства, ориентировать их на овладение перспективными профессиями квалифицированного труда; во – вторых, модернизировать и создавать новую технику, при эксплуатации которой сводятся до минимума физические усилия, что расширит круг профессий, доступных женщинам, и повысит взаимозаменяемость мужской и женской рабочей силы, экономически стимулировать предприятия, устранять технические, технологические, организационные и прочие причины, порождающие неблагоприятные условия труда и негативные их последствия, проводить антимонопольную политику; в – третьих, способствовать целенаправленному повышению квалификации женщин.

Программа занятости на 1998 год наряду с традиционными направлениями деятельности Государственной службы занятости предусматривает ряд новых мероприятий по стабилизации положения на рынке труда. Так, совместные программы общественных работ будут одновременно финансироваться региональными службами занятости и местными органами власти. Намечены дополнительные организационные меры по предотвращению увеличения продолжительности безработицы, особенно среди женщин. В некоторых городах республики будет проведен эксперимент по снижению безработицы среди населения. Нанимателям, организующим ученические рабочие места для безработной молодежи с последующим предоставлением постоянным, из средств Государственного фонда содействия занятости будет возмещаться 50% средств, расходованных на зарплату.

С целью наиболее рационального использования высвобождающегося трудового потенциала сельской местности следует, создавать предприятия легкой и пищевой промышленности, по переработке сельскохозяйственной продукции. В этом случае отпадет необходимость в переселении людей в местность, где существует дефицит рабочих данной специальности или профессии.

В особо сложной ситуации при трудоустройстве оказываются возвратившиеся из лечебно-трудовых профилакториев, мест лишения свободы, уволенные с работы за нарушение трудовой дисциплины, трудоспособные пенсионеры, беженцы, инвалиды и другие слабо защищенные слои населения. Понятно, что при наличии избыточного предложения рабочей силы на рынке труда предпочтение отдается более квалифицированным, здоровым работникам.

Социальная защита населения в сложившихся у нас условиях должна стать важнейшим средством государственного регулирования занятости. Так, в документах Международной организации труда уже предусмотрены способы социальной защиты отбывших наказание и освобожденных из мест лишения свободы неработающих, потерявших кормильца, переселенцев, возвращающихся на родину и не имеющих возможности получать пособие по безработице таким образом, чтобы не ослаблять интереса к получению работы. Государство должно способствовать также трудоустройству лиц, испытывающие сложности с получением работы не столько из-за отсутствия рабочих мест, сколько из-за несоответствия требованиям к работнику со стороны администрации и производства.

Следует упростить процедуру выезда за рубеж на временное трудоустройство. Это позволило бы уменьшить численность безработных на рынке труда, улучшить материальное положение как самих безработных и членов их семей, так и увеличить возможные поступления в республику валютных средств. Становление правового государства требует совершенствования законодательства, касающегося принципов, условий, гарантий и общественной организации занятости. При создании специальных организаций (институтов) страхования работников на случай высвобождения или сокращения штатов думается целесообразно использовать опыт дальнего и ближнего зарубежья.

Право на труд провозглашено в Конституции, и необходимо сделать все возможное для того, чтобы обеспечить реализацию этого права каждому.

## НОВЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ.

*И.Ф.Лис*

*НИИ Минэкономики РБ  
Минск, Республика Беларусь*

Процесс перехода экономической системы республики к рынку сопровождается радикальными изменениями в системе управления предприятием.

Ранее, в условиях административного метода хозяйствования и централизованного планирования, вышестоящий орган четко определял поставщиков сырья и материалов, номенклатуру и объем производства, потребителей продукции, величину прибыли и порядок ее распределения. В период перехода к рынку предприятия оказались один на один с проблемами ведения хозяйственной деятельности в результате изменения их условий:

во-первых, исчезает понятие подчиненности и вышестоящей организации для предприятия, которое становится самостоятельным хозяйственным субъектом, несущим всю полноту ответственности за результаты своей деятельности ;

во-вторых, в качестве товаропроизводителей на рынке начинают выступать предприятия различных форм собственности.

В связи с этим возникает необходимость разработки новых подходов к системе управления предприятием, которая способна обеспечить увеличение объема производства и выходу экономики из кризиса.

Новый подход к управлению предприятием основан на системном и ситуационном анализе.

Использование системного подхода позволяет рассматривать предприятие как взаимодействие таких элементов как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение целей в условиях нестабильной внешней среды. Главная идея заключается в том, что все предпринимаемые действия взаимозависимы. Системный подход требует:

- ✓ рассматривать каждое предприятие как систему, состоящую из множества

подсистем;

✓ четкого определения целей системы и ее подсистем;  
эффективного обеспечения этих целей.

Ситуационный подход определяет пригодность различных методов управления на основе конкретной ситуации. На этой основе происходит выявление основных внутренних и внешних факторов, совокупность обстоятельств, влияющих на деятельность предприятия в данное конкретное время. Ситуационный подход к управлению означает, что все внутреннее построение системы управления является ответом на различные воздействия внешней среды.

Одним из основных положений системного подхода является положение о внешней среде, которая задает условия существования предприятия и определяет результат его деятельности.

Переход к рыночной экономике изменяет среду функционирования предприятия, которое становится все более сложной, динамичной и трудно прогнозируемой. В условиях появления разнообразных форм собственности, преодоления монополизма, полного распада сложившихся производственных связей необходим переход к новой организации управления, способствующей эффективному функционированию предприятия. Ранее, предприятие рассматривалось как «закрытая система», включающая в себя как часть среды, с которой обменивалось вещественными, энергетическими или информационными потоками, так и стремление к неупорядоченности. Новым подходом предприятие рассматривается как развивающаяся производственная, экономическая и социальная «открытая система», изменяющая во времени свои параметры, стремящаяся к большей степени организации и различия, подверженная воздействиям внешней среды и оказывающая, по принципу обратной связи, влияние на эту среду. Предпосылки успешной деятельности предприятия лежат не внутри, а вне ее. Успех связан с тем, насколько удачно экономический объект вписывается во внешнюю среду и приспосабливается к ней.

Изменение системы функционирования порождает необходимость перехода предприятия к новой системе управления. К числу наиболее важных предпосылок преобразования системы управления на современном этапе необходимо отнести следующее:

постепенный переход к рыночным отношениям;

✓ открытость предприятия как системы, на которое воздействуют внешние факторы;

✓ необходимость ориентации управления на обеспечение реализации целей предприятия.

Переход к рыночной экономике потребовал коренной перестройки системы хозяйствования. Жесткая регламентация деятельности предприятия сменилась полной потерей регулирующей роли центральных органов, ликвидацией налаженных горизонтальных связей между предприятиями, утратой их платежеспособности. В связи с этим приобрела актуальность проблема перехода предприятия к новой системе управления, обладающей гибкостью и адаптивностью к новым требованиям внешнего окружения, с целью обеспечения устойчивого функционирования в период перехода республики к рынку.

#### **Литература:**

1. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Мн.:БГЭУ.1996.
2. Вершигора Е.Е., Ким С.А., Научитель М.В. Основы управления. Мн.: Высшэйшая школа,1985.
3. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент: теория и практика. М.: Наука. 1994.
4. Мусаева С.Б. Совершенствование системы управления в условиях рыночной экономики. Баку.: АГЭИ.1996.
5. Шипилов Ю.А. Организация и управление предприятием в условиях перехода к рынку. Воронеж: ВГТУ.1994.

## ОЦЕНКА ДОСТАТОЧНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ.

*А.В. Ковальчук*

*Киевский Государственный Торгово-Экономический Университет.*

*Киев, Украина.*

Одной из самых острых проблем в функционировании предприятий в постсоветском пространстве является проблема неплатежей. Современные условия хозяйствования требуют от финансовой службы предприятия применения адекватных методов управления бизнесом, которые бы способствовали решению назревших проблем, в том числе проблемы нехватки платёжных средств. Важным участком работы в данном направлении является текущий анализ денежных потоков, оценка достаточности формирования денежных средств на предприятии, которую, на наш взгляд, можно осуществить, применяя следующие показатели:

1. Коэффициент достаточности формирования денежных средств (Кддс), который характеризует степень покрытия платежных потребностей предприятия за счет денежных активов, имеющихся в его распоряжении:

$$\text{Кддс} = (\text{ОДС} + \text{ДП}) / (\text{ВДф} + \text{ВДотл}) \quad (1)$$

ОДС - остаток денежных средств на начало периода;

ДП - денежные поступления за период оценки;

ВДф - фактические выплаты денег за период;

ВДотл - денежные выплаты, отложенные в связи с дефицитом денежных средств.

2. Объем дефицита денежных средств (ДефДС):

$$\text{ДефДС} = \text{ОДС} + \text{ДП} - \text{ВДф} - \text{ВДотл}. \quad (2)$$

Показатель достаточности денежных средств целесообразно рассчитывать на все дни периода, который оценивается выборочно по определенной системе (например, на 5-й или 10-й месяц и т. д.).

Значения ОДС, ДП, ВДф определяются по данным бухгалтерского учета



Объем Вдотл определяется экспертным путем на основе оценки потребности в использовании денежных средств, которая возникла на момент оценки, но не была удовлетворена в связи с недостаточностью денег, путем сравнения плановых и фактических объемов использования денежных средств.

Расчет коэффициентов достаточности денег на каждый день исследуемого периода позволяет:

1) Осуществить построение и анализ динамического ряда этих показателей, определить и оценить характер их динамики (наличие определенной тенденции изменения или колебаний значения).

2) Оценить среднедневной дефицит денежных средств (ДефДС<sub>ср</sub>), среднеквадратическое отклонение ( $\sigma$ ) и вариацию этого показателя ( $\nu$ ) в денежном выражении, уровень дефицита (Удеф) в процентах к поступлению денежных средств:

$$\text{ДефДС}_{\text{ср}} = \sum \text{ДефДС}_i / n; \quad (3)$$

$$\sigma = \sqrt{(\text{ДефДС}_i - \text{ДефДС}_{\text{ср}}) / n}; \quad (4)$$

$$\nu = \sigma / \text{ДефДС}_{\text{ср}}; \quad (5)$$

$$\text{Удеф} = \text{ДефДС}_{\text{ср}} / \text{ДПср}; \quad (6)$$

$n$  - количество дней оценки;

ДПср - среднедневной объем поступления денежных средств.

3) Определить периоды недостатка (дефицита) денежных средств ( $\text{Кддс} < 1$ ), периоды равновесия ( $\text{Кддс} = 1$ ,  $\text{Вдотл} = 0$ ) и периоды финансовой устойчивости (избытка денежных средств:  $\text{Кддс} > 1$ ) в днях.

4) Оценить частоту возникновения дефицита денежных средств ( $\text{Ч}$ ) на основе сравнения количества дней их дефицита ( $L$ ) с общим числом рабочих дней периода исследования ( $n$ )

$$\text{Ч} = L/n, \quad (7)$$

Среднюю и максимальную длительность периода дефицита денег.

Полезным является проведение совмещенного анализа поступления, ис-

пользования и дефицита денежных средств путем применения графического метода – построения динамических рядов вышперечисленных показателей в одной системе координат. Это позволяет наглядно проследить причины ликвидных проблем предприятия.

Такой анализ составляет важную часть оперативной работы финансового менеджера по обеспечению платежеспособности предприятия и поиску резервов ее улучшения.

Расчет предложенных нами показателей предназначен для внутренних пользователей, которые располагают достаточной информацией о движении денежных средств. Такой анализ предусматривает организацию управленческого учета, который формирует необходимое информационное обеспечение для применения предложенных показателей в оперативном управлении предприятием.

#### **Литература:**

- 1.Бернштейн Л.А. Анализ финансовой отчетности. Москва, Финансы и статистика ,1996.
- 2.Брігхем Є.Ф. Основи фінансового менеджменту.КП “ВАЗАКО”.Київ,Молодь,1997.
- 3.Ковалев В.В. Финансовый анализ : управление капиталом ,выбор инвестиций ,анализ отчетности. Москва ,Финансы и статистика ,1995.
- 4.Стойнова Е.С.,Быкова Е.В.,Бланк И.А. Управление оборотным капиталом. Москва ,Перспектива ,1998.
- 5.Унковская Т.Е. Финансовое равновесие предприятия. Киев, Генеза ,1997.
- 6.Ушакова Н.Н., Унковская Т.Е., Гуляева Н.Н., Гринюк Н.А. Инвестирование ,финансирование ,кредитование, Киев ,КГТЭУ ,1997.
- 7.Шермет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. Москва,ИНФРА-М ,1995.

## УПРАВЛЕНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ АКТИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ С ЦЕЛЮ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ.

*Т.П. Басюк*

*Киевский Государственный торгово-экономический Университет.  
Украина, г. Киев.*

На современном этапе развития экономики особо остро возникает потребность рассматривать предприятие как целостный имущественный комплекс. То есть комплекс, в состав которого входят не только нематериальные активы, находящиеся на балансе предприятия, но и неучтенная их часть. Особое значение должно уделяться последним. На сегодняшний день только то предприятие будет инвестиционно-привлекательным, которое использует в своей деятельности нематериальные активы, основой которых являются объекты интеллектуальной собственности (ИС).

Под ИС понимают права на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации участников хозяйственного оборота товаров и услуг, которые охраняются законом государства. Условно ИС можно разделить на следующие группы:

1) авторские права (произведения науки, литературы, искусства); смежные права (исполнители, производители фонограмм, организация вещания, гудвил, программы для ЭВМ, базы данных, научно-техническая информация, топологии интегральных схем, научные открытия, рационализаторские предложения);

2) права на объекты промышленной собственности (промышленные знаки, изобретения, полезные модели, знаки для товаров и услуг, сорта растений, фирменные наименования, ноу-хау, породы животных, защита от недобросовестной конкуренции, наименование мест происхождения товаров, секретные объекты промышленной собственности);

3) права на объекты природной среды (земельные участки, недра, геологическая и другая информация о природной среде, другие ресурсы природной

среды);

4) права на использование (монопольное положение на рынке, экономические и другие привилегии).

Мировой опыт доказывает, что стоимость права на объекты интеллектуальной собственности может быть очень значительной. Поэтому, если бы удалось включить ИС в хозяйственный оборот, это бы привело к существенным положительным последствиям для экономики страны в целом.

Во-первых, права на персонифицированные объекты интеллектуальной собственности (ОИС), такие как изобретения, знаки для товаров и услуг (товарные марки) и др. Могут полностью или частично передаваться другим лицам за соответствующее вознаграждение, то есть приносить существенную прибыль собственнику прав. Во-вторых, они являются составной частью нематериальных активов целостного имущественного комплекса. Если поставить ОИС на баланс предприятия, то пропорционально увеличиваются амортизационные отчисления, что в соответствии с законом Украины «О налогообложении прибыли предприятий» приведет к уменьшению базы налогообложения. Говоря другими словами, часть прибыли остается в распоряжении предприятия и может быть направлена на развитие и на приобретение новых ОИС, то есть на усовершенствование технологии. При этом появляется законный источник внутренних инвестиций, дефицит которых очень остро ощущается в государстве. В-третьих, в случае рассмотрения предприятия как объекта купли-продажи, его стоимостная оценка будет напрямую зависеть от его инвестиционной привлекательности. Последняя окажется значительно выше, если предприятие будет владеть ОИС.

Однако, чтобы сделать ОИС товаром или включить в состав нематериальных активов предприятия с целью уменьшения базы налогообложения, или с целью повышения его инвестиционной привлекательности, необходимо определить их стоимость. К сожалению, сегодня мы не можем оценить ОИС и тем

самым ввести их в хозяйственный оборот, поскольку недостаточно разработана нормативная база для оценки прав ИС, а также несовершенной является инфраструктура, которая должна координировать вопросы, связанные с оценкой прав ОИС.

Безусловно, права интеллектуальной собственности является специфическим объектом оценки. Но некоторые правила, которые выработаны при оценке традиционных объектов собственности, могут быть полезными при оценке ОИС. К таким, в первую очередь необходимо отнести международные стандарты оценки МСО-1 ... МСО-4, разработанные международным комитетом по стандартам оценки имущества и введенные в действие 24 апреля 1994 года.

Методы стоимостной оценки ОИС определяются характеристикой типа стоимости ОИС, а также тем, для чего оценка предназначена и как планируется использовать ее результаты. Оценка ОИС в контексте понятия стоимости действующего предприятия заключается в определении их вклада в качестве составных компонентов в общих активах и общей прибыльности предприятия. Оценка как отдельных видов избыточных активов определяется на основе анализа наиболее эффективного их использования.

В мировой практике при оценке ОИС используются:

а) затратный метод; б) метод сравнительного анализа продаж; в) доходный метод.

1. Метод затрат заключается в расчете затрат на воспроизводство оцениваемых ОИС в текущих ценах за вычетом износа. Наиболее часто этот метод используется в случае необходимости постановки нематериальных активов на баланс предприятия.

2. Метод сравнительного анализа продаж основан на принципе эффективно функционирующего рынка, на котором инвесторы покупают и продают аналогичного типа активы, принимая при этом независимые индивидуальные решения. Данные по аналогичным сделкам сравниваются с оцениваемыми ОИС.

Применение этого метода проблематично в условиях неразвитости рынка купли-продажи нематериальных активов в Украине.

3. Доходный метод основан на расчете экономических выгод, ожидаемых от использования оцениваемых ОИС. Этот метод заключается в определении размера прибыли, ассоциированной с оцениваемыми активами, ставок капитализации (или дисконта), учитывающих степень риска, связанного с доходностью используемых ОИС и остаточного экономического срока их службы. Доходный метод используется в случае необходимости оценки стоимости ОИС с любой целью.

#### **Литература:**

1. Козырев А.Н., Оценка интеллектуальной собственности. -М.: Экспертное бюро М.- 1997.
2. Лынный Н.В., Кукушкин А.Г., Подшибихин А.И., Интеллектуальная собственность и нематериальные активы. М.: ВНИИПИ. -1996.
3. Десмонд Глен М., Келли Ричард Э., Руководство по оценке бизнеса: Пер. с англ. - М.: Академия оценки. - 1996.

## **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЩИМИ ЗАТРАТАМИ - ГЛАВНОЕ ЗВЕНО В СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

***В.П. Лысенко***

*Киевский государственный торгово-экономический университет  
Украина Киев*

В условиях рыночной экономики, становление которой происходит сейчас на всем постсоветском пространстве, главной целью деятельности предприятия является получение прибыли. Прибыль предприятия обуславливается его доходами и затратами, причем доходы в значительной мере зависят от рыночной конъюнктуры, а затраты, в значительно большей степени от работы самого предприятия. Поэтому необходимость выбора приоритетов в общей системе развития предприятий в условиях значительных экономических ограничений

выводит методы нахождения оптимального управленческого решения по поводу затрат в центр внимания экономиста-аналитика предприятия.

Так предлагается, в частности, на торговых предприятиях реализовать систему управления текущими затратами предприятия, в которой учитываются все взаимосвязи и взаимозависимости существующей системы.

Первый этап - формирование информационной базы аналитических и прогнозных расчетов. На данном этапе вместе с существующим финансовым учетом, фиксирующим аспекты прошлой деятельности и ориентирующимся на внешнего пользователя, предлагается создать систему управленческого учета, целью которого является обеспечение необходимой информацией управленческого персонала для принятия решений, связанных с будущей деятельностью. Создание многоступенчатого учета затрат в рамках данной системы предполагает учет затрат по 1) видам деятельности - функциональным циклам кругооборота ресурсов; 2) сферам видов деятельности - этапам проявления кругооборота ресурсов в функциональных циклах; 3) центрам ответственности и носителям затрат; 4) группам товаров

Второй этап - анализ текущих затрат предприятия. На данном этапе проводится анализ текущих затрат с использованием следующих методических приемов: динамический анализ затрат, структурный анализ затрат, анализ влияния факторов на текущие затраты, анализ отклонения фактических данных от нормативных. Важное место в системе управления текущими затратами торгового предприятия занимает анализ соотношения "затраты - объем реализации - прибыль" - анализ безубыточности. Его предметом является исследование влияния на прибыль изменений, происходящих в переменных затратах, постоянных затратах, ценах, товарообороте. Методическим инструментарием данного вида анализа является использование следующих показателей: маржинальная прибыль, точка наличного равновесия, операционный левверидж.

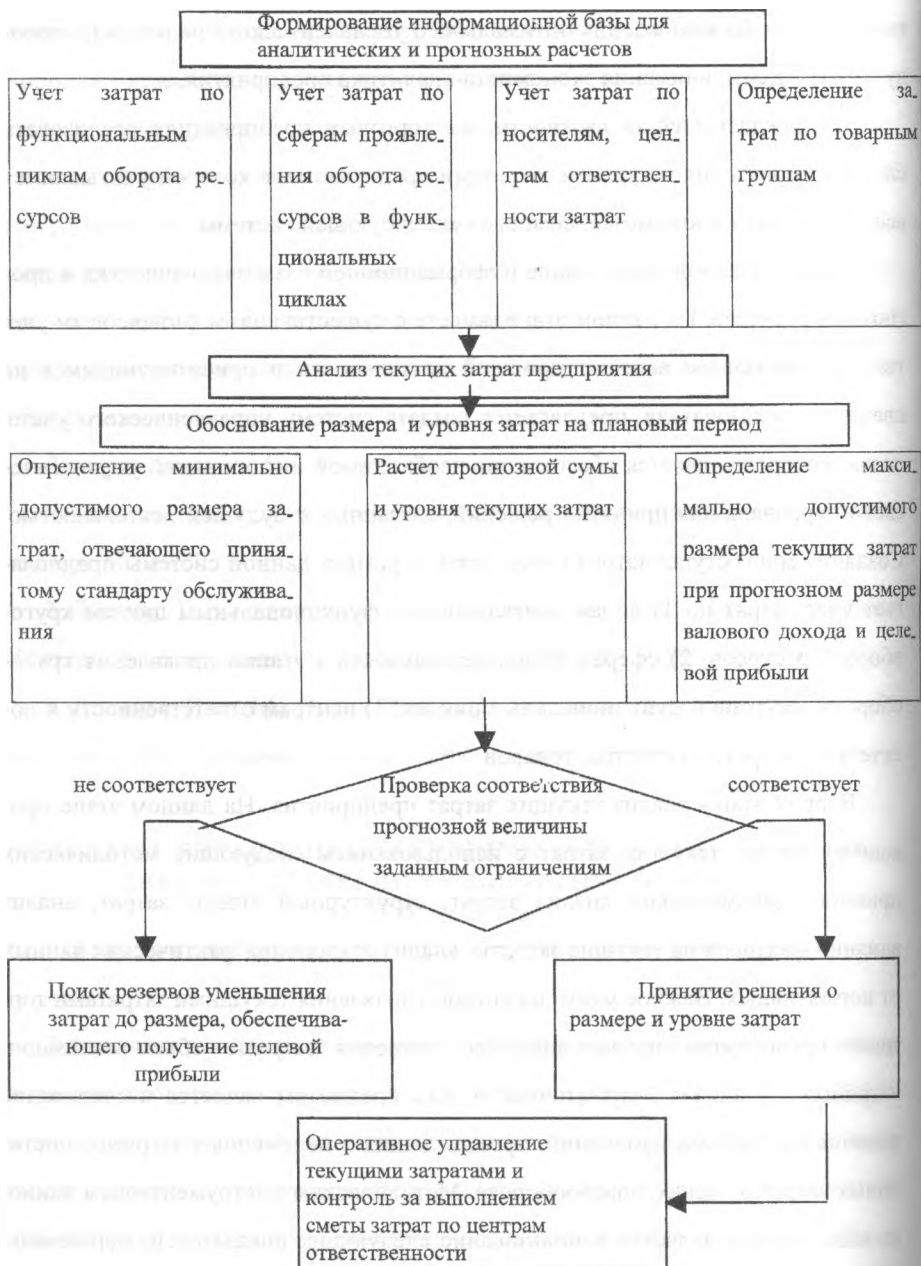


Рисунок: 1 Система управления текущими затратами торгового предприятия



Третий этап - обоснование размера и уровня затрат на плановый период. В рамках данного этапа рассчитывается прогнозная сумма и уровень текущих затрат по следующим методам: 1) технико-экономические расчеты постатейных и поэлементных затрат; 2) экономико-статистические расчеты текущих затрат; 3) экономико-математическое моделирование размера и уровня текущих затрат; 4) расчет размера текущих затрат с использованием коэффициента эластичности затрат от товарооборота; 5) расчет оптимального размера текущих затрат является важным этапом системы управления текущих затрат торгового предприятия. Решение оптимизационной задачи предполагает нахождение оптимального размера текущих затрат при определенных ограничениях. Так общей целью оптимизации затрат является минимизация, но для торговой деятельности уровень текущих затрат не может опускаться ниже минимально необходимого размера, обеспечивающего определенный стандарт обслуживания. Снижение уровня текущих затрат торгового предприятия ниже этого размера является нецелесообразным, потому что может привести к оттоку покупателей и сокращению объема товарооборота. Классификация текущих затрат в зависимости от динамики объемов деятельности позволяет вместе с определенными преимуществами также использовать ее для построения оптимизационной модели управления текущими затратами торгового предприятия:

$$P = p \cdot Q - F - \alpha \cdot Q \rightarrow \max, \text{ где } (1)$$

$P$ - прибыль,

$p$ - цена реализации единицы товара,

$Q$ - объем реализованных товаров,

$F$ - постоянные затраты,

$\alpha$ - уровень переменных затрат.

Четвертый этап - проверка соответствия прогнозных величин принятым ограничениям. При соответствии расчетного размера текущих затрат принятым ограничениям принимается решение о размере и уровне прогнозных затрат.

При несоответствии - проводится поиск резервов уменьшения затрат до размера, который обеспечивает получение целевой прибыли.

Пятый этап - оперативное управление текущими затратами и контроль за выполнением сметы затрат. На данном этапе проводится проверка оперативных данных о размере текущих затрат на предмет соответствия их нормативным значениям и устанавливаются причины отклонения по центрам ответственности.

Таким образом, данная модель управления текущими затратами торгового предприятия поможет специалистам-аналитикам в решении многих аналитических задач и займет надлежащее место в общей стратегии управления предприятием.

#### **Литература:**

- 1 Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. М.:Аудит,ЮНИТИ,1994.
- 2 Яругова А. Управленческий учет: опыт экономически развитых стран. М.:Финансы и статистика,1991.

## **СТРАТЕГИЯ СТАБИЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.**

*Т.Л.Керанчук*  
г. Киев, Украина

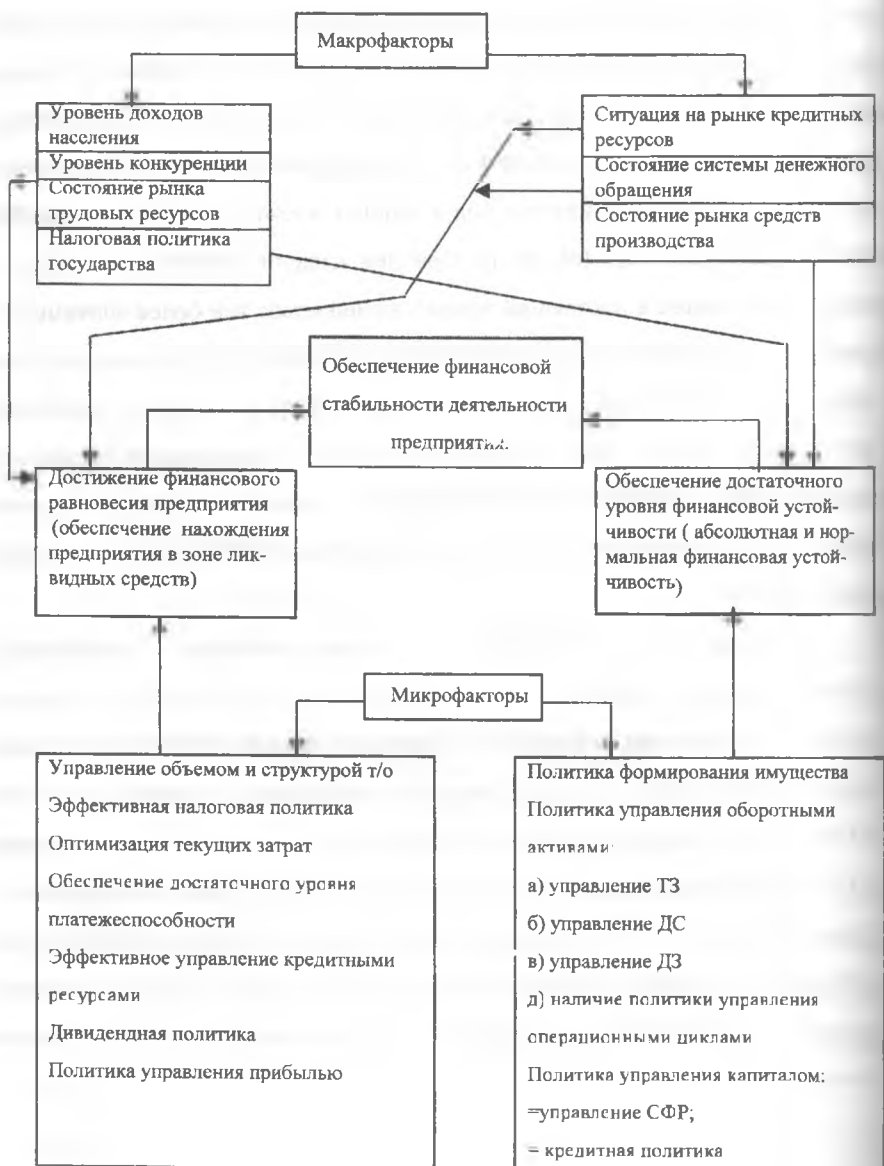
Проблема достижения и сохранения финансовой стабильности является одним из важнейших аспектов в деятельности любого предприятия и одной из самых основных целей развития, определяемых его экономической стратегией. Такая стабильность является основной предпосылкой успешного осуществления финансово-хозяйственной деятельности любым из них.

Что же включает в себя понятие финансовой стабильности? Вопрос достаточно сложный, поскольку это понятие емкое и определяется несколькими аспектами

деятельности предприятия (экономическим, финансовым, инвестиционным, социальным). В самом общем виде под **финансовой стабильностью** можно понимать способность предприятия достигать состояния финансового равновесия при сохранении достаточного уровня финансовой устойчивости и сохранять такое положение в долгосрочной перспективе за счет эффективного управления финансовой стороной деятельности предприятия. Такая способность предприятия формируется под влиянием множества факторов как внутренних, так и внешних (см.рис.1). При чем следует отметить тот факт, что влияние последних в настоящий момент приобретает все более значимый характер и не учитывать это было бы большой ошибкой для предприятия. Таким образом, из определения следует, что основной предпосылкой обеспечения финансовой стабильности предприятия является планирование финансовых потребностей предприятия и его ресурсов по видам и во времени с целью обеспечения его успешной деятельности и включает в себя следующие аспекты деятельности:

- 1)Обеспечение стабильной платежеспособности предприятия;
- 2)Обеспечение определенного уровня ликвидности активов;
- 3)Обеспечение потребности в основном и оборотном капитале источниками финансирования с целью максимальной отдачи активов при минимизации стоимости капитала;
- 4)Обеспечение определенной степени финансовой устойчивости предприятия;
- 5)Обеспечение минимизации хозяйственных рисков. Вышеуказанные аспекты одновременно являются и предпосылками, которые в своей совокупности способствуют достижению финансового равновесия посредством разработки и осуществления предприятием стратегии стабилизации финансового состояния предприятия.

Рисунок 1. Влияние внешних и внутренних факторов на достижение предприятием финансовой стабильности.



На наш взгляд целесообразна разработка обобщающей модели стратегии достижения финансовой стабильности деятельности предприятия, которая может дополняться и расширяться в зависимости от специфики деятельности каждого конкретного предприятия с учетом изменения фаз экономической конъюнктуры (см.рис.2).

Первым этапом разработки стратегии достижения финансовой стабильности является определение стратегической цели деятельности предприятия. Как уже упоминалось, финансовая стабильность предполагает достижение финансового равновесия, которое является очень специфическим понятием - количественное его выражение несколько затруднено в связи с динамичностью отдельных показателей деятельности предприятия. Поэтому целесообразно связать понятие финансового равновесия с показателем, который легче определяется количественно, а именно финансовой устойчивостью. В связи с этим естественно возникают вопросы: при каких условиях предприятия с абсолютной (или нормальной) финансовой устойчивостью могут достичь финансового равновесия; возможно ли достижение финансового равновесия предприятиями, находящимися в неустойчивом или критическом финансовом положении. Необходимость решения этих вопросов и обусловила определение стратегической цели деятельности на первом этапе разработки стратегии.

Содержанием второго этапа является ретроспективный анализ действующей стратегии достижения финансовой стабильности. В условиях переходного периода к рыночным отношениям, сложившимся в Украине, проведение на предприятии аналитической работы является не просто формальностью, а настоящей необходимостью, без которой невозможно планирование и прогнозирование деятельности предприятия в дальнейшей перспективе. Кроме того, существует ряд важнейших экономических предпосылок (перечисленных ниже) для оценки ретроспективной стратегии финансового обеспечения деятельности, вытекающих из особенностей развития как самого предприятия (т.е.

влияния микрофакторов) как и экономической системы в целом (т.е. влияния макрофакторов): 1) во-первых, необходимость анализа влияния макрофакторов с целью принятия своевременных мер, смягчающих или нейтрализующих это влияние на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятий; 2) во-вторых, необходимость анализа влияния микрофакторов на финансовые результаты деятельности с целью использования имеющихся резервов повышения эффективности деятельности; 3) в-третьих, необходимость анализа комплексного влияния, как макро- так и микрофакторов с целью использования этих результатов в разработке экономической стратегии и стратегии управления финансами на прогнозный период с целью избежания негативных последствий, вызванных влиянием макро- и микрофакторов.

Содержанием третьего этапа стратегии должно быть исследование влияния факторов внешней среды на уровень финансовой устойчивости и финансовое состояние предприятия. С целью исследования такого влияния целесообразно применение метода многофакторного корреляционного анализа и построение многофакторной корреляционной модели. Далее с учетом того обстоятельства, что на деятельность предприятия в настоящих условиях все большее влияние оказывают факторы внешней среды, то возникает необходимость корректирования прогнозных показателей изменения финансовой устойчивости (Фст) и результата финансово-хозяйственной деятельности (РФХД) на коэффициент влияния этих факторов (Квс). Таким образом, содержанием четвертого этапа разработки стратегии является обоснование альтернативных прогнозных вариантов достижения предприятием финансового равновесия с учетом влияния факторов внешней среды.

Далее целесообразно дополнить подход по определению финансового равновесия системой критериев оптимизации разработанных прогнозных вариантов достижения финансового равновесия с учетом стратегической цели конкретного предприятия. Это и является сущностью пятого этапа обоснования

стратегии достижения финансовой стабильности предприятия (см.рис.2). Показатели, входящие в эту систему определяются путем решения следующих систем уравнений:

=для предприятий, которые ставят своей целью достижение финансового равновесия при сохранении:

а) абсолютной финансовой устойчивости (АФС) -  $Z_{сос} = 1$

$$K_{пзндф} = 1$$

$$РФХД = 0$$

б) Нормальной финансовой устойчивости (НФС) -  $Z_{сос} = 1$

$$K_{пзндф} = 1$$

$$РФХД = 0$$

=для предприятий, имеющих неустойчивое финансовое положение:

$$Z_{сос} < 1$$

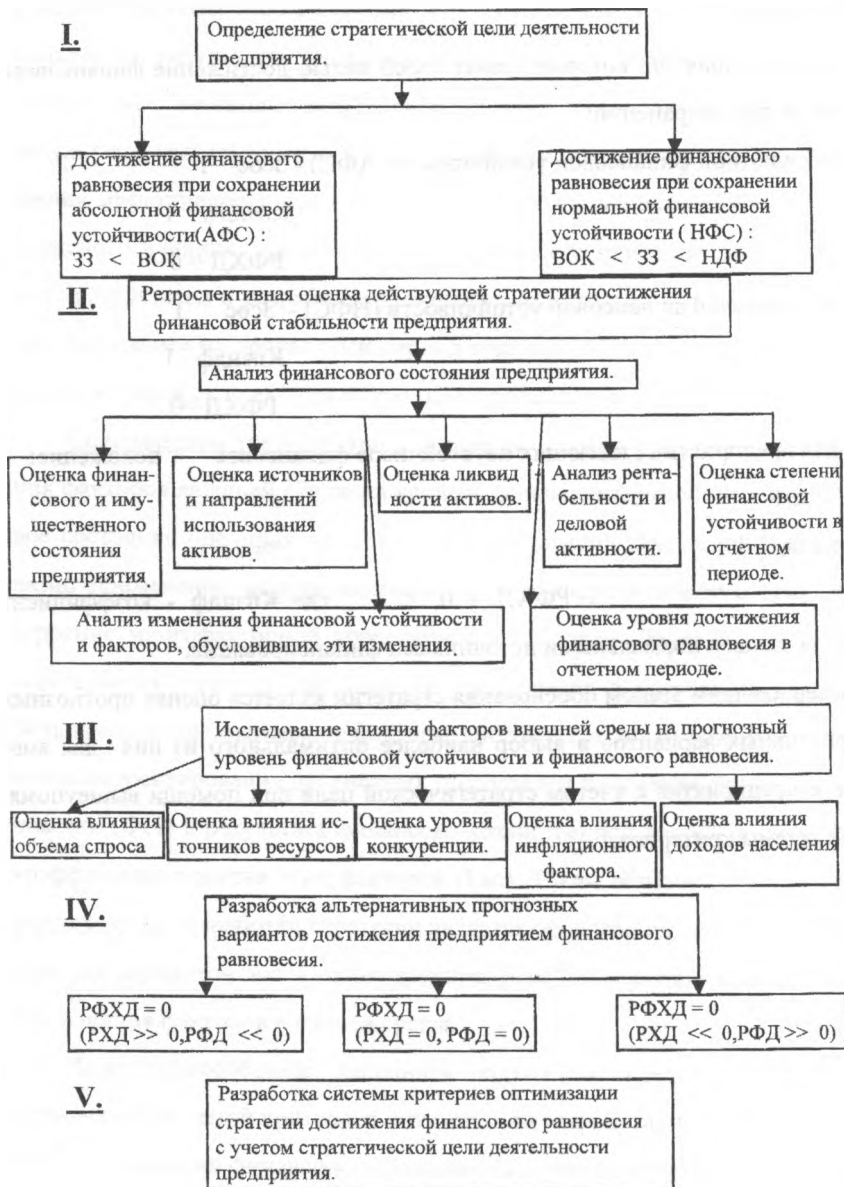
$$K_{пзндф} < 1$$

$$РФХД > 0, \quad \text{где } K_{пзндф} - \text{коэффициент}$$

покрытия запасов нормальными источниками финансирования.

Завершающим этапом обоснования стратегии является оценка прогнозных альтернативных вариантов и выбор наиболее оптимального из них для конкретного предприятия с учетом стратегической цели при помощи вышеупомянутой системы критериев.

Рисунок 2. Модель обоснования стратегии достижения финансовой стабильности деятельности предприятия.





## VI.

Оценка прогнозных вариантов стратегии и выбор наиболее оптимального из них.

да

Стратегическая цель достигнута

нет

Реализация организационно-технических мероприятий по реализации стратегии

Осуществление управленческих решений по корректировке обеспечивающих политик:

- =налоговой политики;
- =политики привлечения кредитных ресурсов;
- =политика формирования собственных ресурсов;
- =политика управления прибылью;
- =политика управления оборотными активами;
- =политика управления текущими затратами;
- = дивидендная политика.

## СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СЭЗ «БРЕСТ».

*С.Н. Абрамчук*

*Инспекция ГНК по Брестской области, АУ при Президенте РБ.*

Переход Республики Беларусь от плановой системы хозяйствования к формированию социально-ориентированной рыночной экономики немислим без структурной перестройки хозяйственного комплекса, что требует значительных капитальных вложений. Очевидно, что кризис на финансовом рынке не позволяет осуществлять финансирование перспективных крупномасштабных программ. Средств госбюджета и кредитных возможностей собственной банковской системы явно недостаточно и поэтому особо актуально встает вопрос привлечения в республику иных источников капиталовложений, т.е. инвестиций.

Одним из способов привлечения инвестиций в экономику страны является создание на территории республики свободных экономических зон.

Смысл создания СЭЗ заключается в том, что регионы, имеющие географию

ческие либо экономические преимущества, могли бы стать источником инвестиций и локомотивом для экономики страны в целом. При этом привлечение средств в саму зону требует создания на этой территории льготного валютного, налогового и таможенного режимов.

В нашей стране свободные экономические зоны явление довольно новое и мало изученное. Лишь в марте 1996 года, согласно указу Президента, была создана первая в республике СЭЗ в районе г. Бреста. В августе того же года были утверждены Положение о СЭЗ "Брест" и Положение об Администрации СЭЗ "Брест". Однако реально зона начала свою работу два года назад, в декабре 1996 года, когда были зарегистрированы ее первые резиденты.

Общая площадь территории зоны составляет 7081 гектар и состоит из двух участков: в районе погранперехода "Козловичи" включая часть территории г. Бреста и в районе международного аэропорта "Брест".

На текущий момент создана нормативно-правовая база регулирующая функционирование СЭЗ «Брест». Создана и работает Комиссия по проведению конкурсов на право регистрации в качестве резидента СЭЗ. Финансирование зоны в 1998 году осуществляется как из созданного Фонда развития, так и из бюджета, в котором предусмотрено на эти цели BRB 108.4 млрд.

Уже на начальном этапе резиденты имеют ряд льгот. Одной из важнейших является право пользования упрощенным режимом въезда-выезда. Суть его в том, что потенциальный инвестор, имея приглашение Администрации СЭЗ «Брест», обращается в белорусское представительство за границей и на его основании ему ускоренно оформляется виза, другие документы на въезд в Беларусь. После проведения переговоров резиденту выдается пропуск на право внеочередного пересечения границы. Это означает, что он не будет стоять в очереди, а по предъявлении данного документа может следовать прямо на пункт пограничного перехода, сэкономив, таким образом, свое время.

Немаловажно и то, что, начиная с ноября 1997 года все виды регистраций

резидентов зоны, включая государственную регистрацию предприятий с иностранными инвестициями, осуществляются непосредственно в Администрации СЭЗ "Брест". Это существенно упростило и ускорило данную процедуру.

В интересах резидентов зоны и потенциальных партнеров на ее территории создан и работает бизнес центр. Спектр его деятельности достаточно широк. Это таможенное оформление товаров, сопровождение грузов таможенными агентами, хранение грузов. На территории бизнес центра функционируют несколько таможенных складов, создан транспортный участок по перевозке грузов, зарегистрировано и действует торговое предприятие, занимающееся реализацией продукции выпускаемой резидентами СЭЗ.

На 1.07.98 статус резидента СЭЗ "Брест" получили 52 субъекта хозяйствования, в т. ч. 29 с иностранными инвестициями. Объем заявленных инвестиций составил: \$ 5578,5 тыс., DM 1162,9 тыс., BRB 13,3 млрд., в т.ч. иностранных – \$ 5212,9 тыс., DM 1120,4 тыс., BRB 1,6 млрд. Из зарубежных инвесторов можно выделить: Польшу – \$ 3792,7 тыс. и BRB 1,6 млрд., Германию – \$ 392,2 тыс. и DM 1120,4 тыс. Среди заявленных инвестиций наибольший удельный вес занимают инвестиции в производство соков и вин, развитие транспортных услуг, производство мебели и изделий из древесины и инвестиции в производство лекарственных средств. Объем выручки, полученной резидентами зоны за 1-е полугодие 1998 года, составил BRB 169887,4 млн., в т.ч. валютной - \$1630,0 тыс. Уплачено налогов - 12742,3 млн. руб. Число занятых приблизилось к 1400.

Таким образом, медленно, но уверенно СЭЗ "Брест" набирает обороты, постепенно становится на ноги, «примеряя» на себе новую модель экономических отношений. Учитывая, что создание свободной экономической зоны "Брест" является пилотным проектом, на опыте которого будут развиваться другие зоны, представляет практический интерес те проблемы, с которыми столкнулись специалисты в процессе работы по претворению данного проекта в жизнь.

1. Отсутствие закона о СЭЗ. Известно, что крупные западные инвесторы не будут вкладывать свои капиталы, не имея законодательно закрепленных гарантий их защиты. Принятие данного Закона позволит урегулировать многие спорные вопросы, заполнить пробелы в нормативной базе, будет способствовать формированию у инвесторов уверенности в стабильности происходящих процессов и создаст более благоприятные условия для капиталовложений.

2. Статичность существующей нормативно-правовой база. Не секрет, что во времена ее создания практического опыта функционирования таких образований в стране не имелось и поэтому, некоторые вопросы остались до конца не отрегулированными. С началом осуществления хозяйственной деятельности резидентов зоны недостатки отдельных нормативных актов стали проявляться. И к настоящему времени, накопился уже ряд проблем, требующих решений, без которых эффективное развитие СЭЗ просто невозможно. Поэтому, в существующую нормативную базу, требуется внесение корректировок и уточнений.

3. До сих пор не определены приоритетные направления развития зоны. Согласно Положению о СЭЗ «Брест» льготный валютный, налоговый и таможенный режимы предусмотрены практически на все виды деятельности, в том числе и на те, которые относительно неплохо развиты в республике. Учитывая то, что действующей нормативной базой не закреплена защита внутреннего рынка, существует реальная угроза создания на территории СЭЗ конкурентов отечественным товаропроизводителям, за счет полученных резидентами зоны льгот, что по сути создания СЭЗ является недопустимым.

4. Регистрация в качестве резидентов предприятий без иностранных инвестиций. Данное положение, противоречит самой цели создания СЭЗ (привлечение иностранных инвестиций), и уже имеет негативные последствия. Происходит отток капитала в зону, что приводит к сокращению налогооблагаемой базы и уменьшению поступлений в бюджет.

5. Существенно сдерживает поток инвестиций проблема конвертации ва-

лют. И хотя, одной из основных задач стоящих перед зоной является увеличение валютных поступлений путем наращивания экспорта товаров (работ, услуг), уровень чистых валютных поступлений от экспорта остается невысоким из-за необходимости импортировать в большом объеме производственных материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий.

Учитывая изложенное, в целях упорядочения получения резидентами льгот и повышения эффективности привлекаемых инвестиций необходимо:

- формирование на республиканском уровне четкой концепции в области СЭЗ, учитывающей как общегосударственные, так и региональные интересы;
- разработка и принятия соответствующей законодательно-нормативной базы, регулирующей процесс создания и функционирования СЭЗ в стране;
- определить приоритетные виды деятельности, которые следует развивать в СЭЗ, увязав их с Правительственными программами развития экспортного потенциала и импортозамещения;
- инвестирование бюджетные средства в инфраструктуру СЭЗ, с пониманием того, что реальный эффект для страны может быть получен лишь в перспективе;

#### **Литература:**

1. Абрамчук С.Н. Год реальной работы СЭЗ «Брест» // БДГ. – 1998, № 3;
2. Абрамчук С.Н. Анклаву необходима нормативная база // Финансы, учет, аудит. – 1998, № 6;
3. Смирнов В.С. Свободные экономические зоны // Лекция. – Академия управления при Совете Министров Республики Беларусь. – 1993.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВО - ПРОМЫШЛЕННЫХ ГРУПП КАК МЕТОДА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ.

*А.Н. Сидоров*

*Научно-исследовательский экономический институт Минэкономики  
г. Минск, Республика Беларусь*

Промышленный комплекс республики, как и любое иное социально - экономическое формирование, в своей структуре имеет три основных составляющих: материальную часть, социальную составляющую (в данном случае ее представляет в первую очередь организационная структура) и духовную составляющую. Они взаимодействуют и взаимно обуславливают друг друга. В связи с этим для обеспечения единого и методологически обоснованного подхода к процессу реструктуризации в республике целесообразно выделять три аспекта реструктуризации предприятий промышленности: имущественный, организационный и морально-психологический. Важнейшим среди них следует считать организационный, так как практически все мероприятия реструктуризации находят свое отражение в перестройке организационных структур.

Организационный аспект выделяется среди прочих тем, что он в наибольшей степени подвластен целенаправленному влиянию общества. Это связано с тем, что организационная структура формируется в первую очередь в сфере социальных взаимодействий людей, испытывая со стороны материальной и духовной составляющих лишь влияние. Таким образом, организационная реструктуризация представляется одним из первых рычагов воздействия на процесс реформирования белорусской промышленности.

Основной задачей реструктуризации предприятий промышленности является оптимизация всех сфер их деятельности с целью адаптации к условиям рыночной экономики и повышения эффективности производства. Отсюда главная проблема организационной реструктуризации - приведение организа-

ционных структур бывших государственных предприятий в соответствие потребностям самостоятельной коммерческой деятельности.

В большинстве национальных систем права в качестве субъекта рыночных отношений рассматривается фирма. Под фирмой понимается организация, которая владеет и ведет хозяйственную деятельность на предприятиях и в учреждениях, преследуя коммерческие цели и пользуясь правами юридического лица. Каждая фирма как организационно-хозяйственная единица имеет одно или несколько предприятий, специализирующихся на конкретных видах деятельности в области промышленности, торговли, научных разработок и т.д. В свою очередь предприятие рассматривается как определенный имущественный комплекс, включающий материальные и нематериальные элементы и являющийся объектом права[1].

Сочетание в рамках фирмы функций собственности и хозяйствования создает предпосылки для эффективной экономической деятельности. Отсюда вытекают основные положения стандартов ИСО серии 9000, которые устанавливают ответственность производителя за все этапы жизненного цикла товара, от разработки до утилизации. Промышленные предприятия нашей республики и других стран СНГ в ходе либеральной экономической реформы оказались «выброшенными» из системы централизованной экономики. В этой системе предприятия, занятые на разных этапах (разработка - производство - реализация), были связаны лишь через центральные органы и отвечали лишь за свой участок. Принятые в отечественной практике т.н. НПО (научно-производственные объединения), объединяя научный и производственный потенциал, в значительной степени соответствуют зарубежному понятию фирмы. Но в реальном воплощении они обнаруживают свои слабые стороны в маркетинге и финансовом менеджменте. Сегодня, чтобы эффективно конкурировать с зарубежными производителями, белорусским предприятиям предстоит решить задачу восстановления циклов «наука - производство - маркетинг - наука» и аккумуляции

на эти цели финансовых ресурсов.

Реальным методом решения данных задач может стать формирование ФПГ путем объединения предприятий различных сфер деятельности. Интеграция производственного, банковского и торгового капиталов путем создания ФПГ имеет значительное число как тактических, так и стратегических преимуществ.

Во-первых, сегодня белорусское правительство возлагает определенные надежды на формирующиеся ФПГ в плане создания реальных предпосылок для выхода экономики республики из кризиса. Предполагается, что ФПГ как значительные финансовые и производственные конгломераты обладают значительными возможностями для работы даже в нестабильной экономической ситуации. В условиях, когда макроэкономическая стабильность экономики находится вне пределов полного контроля правительства, это особенно важно.

Во-вторых, формирование ФПГ является методом создания корпоративной системы управления народным хозяйством. В современном мире крупные корпорации определяют не только положение на рынках отдельных стран, но и в мире в целом. Масштабы корпоратизации экономик ведущих стран мира могут передать следующие цифры: суммарные активы 800 крупнейших фирм США, которые составляют всего 0,01% национальных фирм, равны почти половине общего объема материальных ценностей страны; в Японии доля шести крупнейших финансовых империй составляет от 30 до 40% общих активов японских корпораций и кредитно-финансовых институтов; в Германии финансовая группа «Дойче банк» контролирует треть акционерного капитала страны[1].

Такое сильное распространение процесса корпоратизации вызвано очевидными преимуществами этой системы управления. В рамках финансовых и промышленных групп фирмы - участники остаются юридически самостоятельными, и состояние конкуренции сохраняется, но их подчинение единому цен-



гру создает возможности для стратегического планирования и управления в глобальных масштабах[2].

Именно неразвитость стратегического управления является слабым местом белорусской промышленности, несмотря на наличие в каждой отрасли государственных концернов или министерств. Данные государственные структуры проявляют склонность скорее вмешиваться в оперативную деятельность предприятий, чем брать на себя ответственность за стратегические решения с учетом мировых тенденций развития.

Создание ФПГ призвано ликвидировать эти недостатки. Уже функционируют ряд совместных с Россией ФПГ: «Российский уголь» «Нижегородские автомобили», в стадии формирования «БелРусАвто» и «Формаш». Ориентация именно на Россию подчеркивает значение процесса интеграции белорусской и российской промышленности. Например, планы МФПГ «БелРусАвто» демонстрируют наличие четких целей и средств их достижения (вывод из кризисного состояния автомобильных заводов Беларуси и моторостроительных заводов России путем повышения конкурентоспособности большегрузных автомобилей на рынках стран СНГ и развивающихся стран за счет доведения ярославских двигателей ашаратуры до уровня западных аналогов). Сильной стороной проекта является его стратегическая ориентация. Значительная доля государственного участия в капитале (12%) подчеркивает особое значение этого проекта для страны. В целом проект МФПГ «БелРусАвто» демонстрирует лучшие стороны корпоративной системы управления и вселяет надежду в успешной реализации.

#### **Литература:**

- 1.Мясникович М.В. «Формирование финансово-промышленных групп в переходных экономиках (на примере Республики Беларусь и Российской Федерации)», Санкт-Петербург: Издательство СПбГУЭиФ 1997г.
- 2.Моисеев Н.Н. «Пути к созиданию», Москва: Республика 1992г.
- 3.Данилов О., Стрельцов «МФПГ «БелРусАвто»-быть!//Лидер №3 1998г.

## РОЛЬ И МЕСТО СВОБОДНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЗОНЫ “БРЕСТ” В ФОРМИРОВАНИИ НОВОЙ СТРУКТУРЫ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

*И.М.Граник*

*Белорусский Государственный Экономический Университет  
г. Брест, Республика Беларусь*

Свободные экономические зоны уже десятки лет успешно функционируют за рубежом, но только совсем недавно об их создании заговорили и у нас в республике.

Через СЭЗ проходит около 10% мирового товарооборота, причем темпы роста в них объемов экспорта и импорта весьма высоки. По оценкам специалистов Центра ООН по транснациональной корпорации (ТНК), к середине 90-х гг. численность занятых в СЭЗ превысила 3 млн. человек.

В научной литературе нет однозначного определения свободной экономической зоны (СЭЗ). Это обусловлено многообразием их типов, различием целей их создания и функций, которые они выполняют, их постоянной трансформацией и модификацией в процессе их исторического развития.

Возможная классификация СЭЗ с учетом особенностей каждой зоны позволяет выявить последующую их типизацию, но уже на уровне самых существенных характеристик. При этом, по мнению профессора Т.П. Данько, наиболее важные черты СЭЗ должны рассматриваться в следующих аспектах:

1. с точки зрения конкретной экономики - организационных форм хозяйственной деятельности, имеющих преимущества в ее пределах;

2. с точки зрения экономических отношений производства и распределения необходимого и прибавочного продукта, произведенного в свободной экономической зоне;

3. с точки зрения способности к расширению и распространению ее границ на другие, связанные с ней хозяйственные сферы, отрасли, территории (1).

Именно такой подход, по мнению автора, позволяет приблизиться к фор-

мулировке наиболее общего (в идеале - универсального) определения СЭЗ.

Таким образом, Т. П. Данько дает следующие определения: “СЭЗ можно определить как составную часть хозяйственного комплекса страны, специально выделяемую на данном этапе из общего экономического контекста в качестве приоритетной, обеспечивающую распределение и производство общественного продукта, включая иностранный продукт для достижения при этом определенной конкретной цели в социально-экономическом развитии страны” (1).

Под это определение, на мой взгляд, подходит все существующее многообразие СЭЗ, при этом, на что бы ни была ориентирована в своей деятельности зона, в принципе, она всегда призвана разрешать одну или несколько определенных социально-экономических задач. Так одни государства пытаются решать с помощью зон проблемы конкретных регионов, связанных с ожидаемой безработицей, низким уровнем экономико-социального развития, защитой интересов, как производителей, так и потребителей. В других странах свободные экономические зоны используются в общественных интересах в качестве интегративного экономического механизма, эффективного средства накопления и распространения передового зарубежного опыта хозяйствования и управления, повышения конкурентоспособности собственного производства. Но, зачастую, ставятся обе задачи в органическом единстве.

На мой взгляд, интересно отметить, что при создании любого типа СЭЗ в них создаются такие условия, в которых довольно быстро развивается производственная инфраструктура, адекватная современной мирохозяйственной сфере.

Проблема развития СЭЗ на территории РБ в последние годы стала наиболее значимой, что вполне закономерно, особенно, принимая во внимание тот факт, что одним из важнейших направлений экономической политики и региональной экономике в преодоление социально-экономического кризиса в Беларуси являются свободные экономические зоны, которые по значимости и воз-

можному влиянию на формирование новой структуры экономики занимают особое место. Именно на решение таких проблем направлено и создание свободной экономической зоны в городе Бресте.

Сегодня в нашей республике на передний план выдвигаются проблемы структурной перестройки народнохозяйственного комплекса, создание механизмов и структур, присущих рыночным отношениям, а также необходимость привлечения в него широкомасштабных инвестиций.

Анализируя социально-экономические последствия создания зон за рубежом, следует отметить, что при условии успешного функционирования, СЭЗ "Брест" может дать следующие ощутимые выгоды для экономики республики:

- ✓ более рациональное использование местных природных ресурсов;
- ✓ повышение занятости населения, создание новых рабочих мест и, как результат, снижения уровня безработицы;
- ✓ увеличение производства высококачественных товаров народного потребления, часть которых будет направлена для реализации на белорусском рынке;
- ✓ обеспечит защиту национальной и региональной экономики от международной коммерции на внутреннем рынке;
- ✓ развитие торгово-экспортных операций и экспортно-товарного производства;
- ✓ будет способствовать структурной перестройке национальной и региональной экономики;
- ✓ предоставит новые возможности для подготовки и переподготовки высококвалифицированных кадров.

В целом, итоги проведенного анализа свидетельствуют о том, что СЭЗ может стать немаловажным фактором развития Беларуси на пути к рынку и созданию открытой экономики, либерализации и интенсификации внешней экономической деятельности при условии умелого и строго селективного ис-

пользования этой сложной, но перспективной формы производственно-технического и внешнеэкономического сотрудничества и интеграции страны в мирохозяйственную систему.

Таким образом, свободная экономическая зона "Брест" призвана внести свежую струю в промышленное развитие города Бреста и республики в целом. На мой взгляд, использование аналогичных зон на территории РБ позволит смягчить кризисные ситуации общегосударственного масштаба и избежать местных трудностей в отношении государственных капиталовложений в регионе.

### Литература:

1. Данько Т.П., Окрут З.М. Свободные экономические зоны в мировом хозяйстве. М.: ИНФРА-М, 1998.

## МЕТОДЫ СНИЖЕНИЯ РИСКА ВЛИЯНИЯ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ В ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВА

*М.Т. Козинец*

*Брестский политехнический институт*

*Брест, Республика Беларусь*

Финансовая система, обслуживающая потребности материального и нематериального сектора, является наиважнейшей сферой экономики государства. Сохранение ее стабильности является одной из основных задач органов государственного управления. Финансовую систему Республики Беларусь, как и любой другой страны, можно представить в виде следующей зависимости:

$$Y = F [ ЦФ ( ГБ; ВБФ; ГК; ФС ); ДЦФ ( ФМС; ФНМС ); МФС ] \quad (1),$$

где ЦФ — централизованные финансы, которые образуют совокупность следующих звеньев: ГБ — государственный бюджет; ВБФ — внебюджетные фонды; ГК — государственный кредит; ФС — фонды страхования;

ДЦФ — финансы предприятий материальной (ФМС) и нематериальной (ФНМС) сфер общественного производства;

МФС — влияние международной финансовой системы.

Все вышеперечисленные составляющие финансовой системы взаимосвязаны и взаимозависимы. Основные направления взаимодействий между звеньями представлены на рисунке 1.

Помимо внутренних условий на состояние финансовой системы Беларуси влияют внешние факторы (МФС). На современном этапе при интеграции в мировую экономику наиважнейшей задачей является сохранение независимости от негативных внешних воздействий. Это особенно актуально при разразившихся сейчас российском и мировом финансовых кризисах. Выполнения этой задачи можно достигнуть при регулировании отношений международной финансовой системы со следующими звеньями финансов Республики Беларусь:

1. с государственным бюджетом (регулирование условий покупки/продажи ценных бумаг МФС, платежей нерезидентов/нерезидентам и т.д.);
2. с материальным сектором общественного производства (регулирование операций по покупке/продаже сырья, материалов и готовой продукции, получения кредитов и осуществления выплат по ним и т.д.);
3. с внебюджетными фондами (то же, что и с госбюджетом);
4. с государственным кредитом (регулирование и управление операциями по обслуживанию внешнего долга);
5. с нематериальным сектором общественного производства (регулирование механизмов получения материальной помощи, осуществления платежей, обслуживающих движение нематериальных ценностей и т.д.);
6. с фондами страхования (регулирование страховых и перестраховочных операций).

Наиболее оптимальным является проведение следующих мероприятий:

- ◆ разработка и внедрение нормативных пределов покупки активов иностранных эмитентов и тщательное прогнозирование всех макро- и микроэкономических показателей;
- ◆ более детальная разработка политики кредитования иностранных субъ-

ектов хозяйствования;

страхование риска поставки, операционного и некоторых других видов рисков.

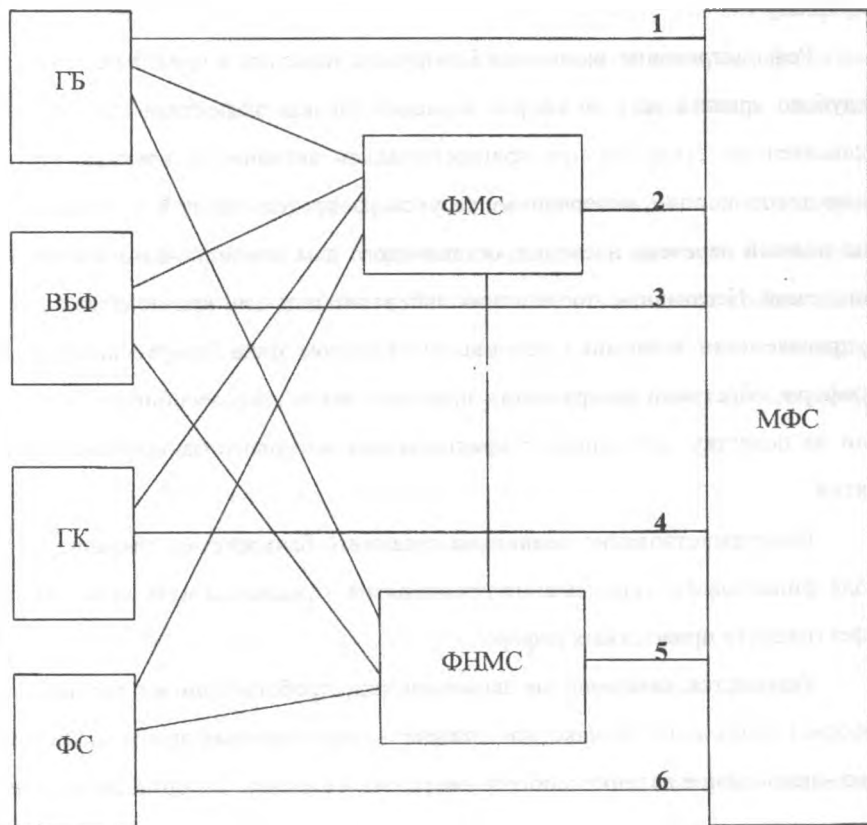


Рисунок 1. Схема взаимодействия различных звеньев финансовой системы государства.

## **ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ БАНКРОТСТВА - ЗАДАЧИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ**

*И. П. Рахуба*

*Белорусский Государственный экономический университет  
г. Минск, Республика Беларусь*

Разработка теории и анализ практики антикризисного управления, обоб.

нение результатов первого этапа приватизации белорусских предприятий - важнейшие задачи, без которых на макро- и микроуровне невозможно скольконбудь значительное изменение социально-экономической ситуации в стране к лучшему.

Реформирование экономики Белоруссии началось и продолжается на фоне глубоко кризиса всех ее сфер и отраслей. Низкая эффективность, отсутствие действенных стимулов предпринимательской активности, крупные структурные диспропорции, исчерпанные ресурсы распределительной системы - далеко не полный перечень наследия, оставленного нам командно-административной системой. Негативные последствия либерализации цен, кризис сбыта и потери управляемости экономики, возникшие на первом этапе белорусских рыночных реформ, обострили до крайности проблему неплатежеспособности и поставили на повестку дня вопрос о предпосылках массового банкротства предприятий.

Совершенствование механизма санации и банкротства, создание условий для финансового оздоровления предприятий - реальный путь повышения эффективности проводимых реформ.

Разумеется, сегодняшние экономические проблемы имеют специфические формы проявления. Однако, как свидетельствует мировая практика, банкротство - неизбежное явление любого совершенного рынка, который использует не состоятельность в качестве рыночного инструмента перераспределения капитала и отражает объективные процессы структурной перестройки экономики. Такое предназначение банкротства предопределено самой сущностью предпринимательства, которое всегда сопряжено с неопределенностью достижения его конечных результатов, а значит и с риском потерь. Источниками этой неопределенности являются все стадии воспроизводства - от закупки и доставки сырья, материалов и комплектующих изделий до производства и продажи готовых изделий.



Связь риска и прибыли имеет фундаментальное значение для понимания природы предпринимательства, разработки эффективных методов его регулирования. В реальной экономике неопределенность становится источником либо выигрыша, либо убытка. Причем выигрыш и прибыль более удачливых предприятий образуется за счет убытков менее удачливых. Из взаимообусловленности фактора риска и прибыли формируется важнейшее финансовое понятие механизма возникновения банкротства.

Устранение с рынка обанкротившихся предпринимательский структур - неперемное условие эффективного функционирования рыночного механизма. Однако предотвратить банкротство, обеспечить продолжительное процветание этих структур - задача значительно более сложная и важная. Решение именно этой задачи подчинена система мер, именуемая *антикризисным управлением*.

В систему антикризисного управления входит:

1. Диагностика состояния предприятия ( рис.1 ).

1.1. Экономическая диагностика предприятия.

1.1.1. оценка структуры и динамики статей баланса;

1.1.2. анализ коэффициентов текущей ликвидности и устойчивости;

1.1.3. анализ дефицита оборотного капитала и собственных средств;

1.1.4. прогноз финансового положения предприятия.

Главным рецептом возможного экономического благополучия является проведение постоянного экономического анализа состояния фирмы. Это касается и тех фирм, которые находятся в состоянии процветания. Своевременная и качественная диагностика и профилактическая работа - главная задача управления предприятием вообще и кризисного, в частности. Работа по диагностике проводится в несколько этапов. Главными из которых являются:

- прогноз развития рыночной ситуации;
- анализ финансового состояния предприятия;
- умение обнаружить раньше незаметные для неспециалиста признаки

грядущего неблагоприятия предприятия;

- своевременное обнаружение причин и основных факторов, способствующих развитию кризисных ситуаций;
- разработка соответствующей стратегии и тактики поведения по недопущению (предотвращению) кризисной ситуации.



Рис. 1. Диагностика кризисных ситуаций и состояния банкротства.

## 1.2. Диагностика организационного и кадрового потенциала предприятия.

Одна из важных задач по выводу предприятия из кризисной ситуации - выбор такой *оптимальной организационной структуры*, которая лучше всего отвечает бы целям и задачам предприятия, а также воздействующим на него внутренним и внешним факторам в существующих и ожидаемых условиях функционирования предприятия. Эффективное решение этой задачи - цель диагностического анализа организационного и кадрового потенциала предприятия. Прежде всего, руководителю необходимо выработать *собственное мнение, личную концептуальную модель управления предприятием*. 2. Методическое обеспечение. 3. Юридическое и нормативное обеспечение. 4. Подготовка кадров. 5. Социальная защита. Поподробнее остановимся на юридическом и нормативном обеспечении процесса антикризисного управления, обеспечиваемом

государственными органами власти, основа которого - Закон "О банкротстве". Проводимые в РБ рыночные реформы показали недееспособность принятого в 1991 году, впервые в бывшем СССР, Закона "Об экономической несостоятельности и банкротстве". Поэтому был разработан новый Закон "О банкротстве", принятый Верховным Советом страны в октябре 1996 года, но находящийся в данный момент на доработке в Парламенте. Согласно данного проекта, первый этап процесса банкротства - установление несостоятельности субъекта хозяйствования. Второй этап - определение процедуры, которая будет применена к банкроту. Проект закона устанавливает три возможных варианта: санация; ликвидация; мировое соглашение.

Да, управление предприятием, находящимся в кризисной ситуации, дело очень сложное и ответственное, так как на плечи руководителя ложится ответственность за все имущество, находящееся в ведении данного предприятия, ответственность за судьбы всех работающих (социальный вопрос самый проблематичный в данной ситуации, потому что все негативные моменты касаются непосредственно на сотрудниках этого предприятия). Да, банкротство лекарство горькое: но чем раньше оно будет принято, тем лучше. Поэтому принятие Закона "О банкротстве" поможет решить пусть не все, но ряд значительных проблем в сложившейся кризисной ситуации. Однако во всем должен быть разумный выверенный подход. Ведь экономика не любит резких поворотов.

### **Литература:**

1. Антикризисное управление: от банкротства - к финансовому оздоровлению/Под ред. Г. П. Иванова. - М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. - 320с.
2. Б. Баренбойм Правовые основы банкротства: Учебное пособие. - М.: Белые альвы, 1995.-200с.
3. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой./ Под общей редакцией профессора, д.э.н. А. П. Градова и профессора, д.э.н. Б. И. Кузина.- Спб.: Специальная литература, 1996.

4. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов/ Г. З. Базаров, С. Г. Беляев, Л. П. Белых и др.; Под ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. -М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. - 469с.

## НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ В СЭЗ

*Е.Н. Хутова*

*Брестский политехнический институт  
г. Брест, Беларусь*

СЭЗ является специфической региональной формой организации производства и обращения товаров и услуг. С помощью создания СЭЗ представляется возможным решение Государственной программы импортозамещения, предусматривающей приоритеты замены импортных товаров отечественными, увеличение экспорта, насыщение внутреннего рынка товарной продукцией, в том числе наукоемкой.

Дальнейшее развитие СЭЗ должно способствовать формированию полноценного рынка товаров и услуг, созданию действенного рыночного механизма. Обеспечить равновесие рынка, т.е. сбалансированность спроса и предложения, призвана оптовая торговля. В условиях функционирования СЭЗ именно она должна стать активным коммерческим посредником между производителем и потребителем, обеспечить их взаимосвязь, продвигать товары, произведенные в зоне, на рынок с целью максимального удовлетворения рыночных потребностей.

В зависимости от характера возникающих товарных связей оптовый рынок можно подразделить на обособленные субрынки:

1 - оптовый потребительский рынок средств производства, где происходит продажа сырья, материалов, готовой продукции непосредственно производственным потребителям;

2 - оптовый потребительский рынок предметов потребления, на котором

товары широкого потребления продаются массовым потребителям;

3 - оптовый торгово-посреднический рынок средств производства, выступающий как связующее звено между производителями и потребителями средств производства;

4 - оптовый торгово-посреднический рынок предметов потребления, граничащий и взаимодействующий с потребительским рынком;

С учетом приведенных классификаций рыночных партнеров и их взаимосвязей в СЭЗ необходимо создать зональные оптовые рынки. Причем, основная цель оптовой торговли средствами производства будет определяться привлечением современных технологий в качестве товаров производственно-технического назначения, а оптовая торговля предметами потребления будет нацелена на реализацию высококачественных товаров, изготовленных по таким технологиям, обладающих улучшенными потребительскими свойствами, современным дизайном и конструктивным исполнением.

Создание оптовой торговли в СЭЗ требует формирования развитой инфраструктуры: торгово-складских помещений, информационно-вычислительной техники, средств связи и транспортных средств.

Построение оптовой торговли в СЭЗ во многом должно быть ориентировано на промышленность, иметь четкую направленность и специализацию, осуществлять снабжение предприятий-резидентов сырьем, материалами, технологиями и сбыт готовой продукции, участвовать в разработке новых товаров и продвижении их на рынок. Вместе с тем, оптовая торговля в СЭЗ призвана максимально удовлетворить потребности покупателей, предоставить широкий спектр дополнительных услуг, обеспечить гарантию качества и достаточно низкий уровень цен.

## ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ В РАМКАХ ЕВРОРЕГИОНА "БУГ".

*В. Ситко, Е. Мешайкина, Р. Майк, Я. Томашевски*

*Брестский политехнический институт, Брест, Республика Беларусь  
Люблинский политехнический институт, Люблин, Республика Польша*

После распада СССР в экономике бывших союзных республик наметились неблагоприятные тенденции, вызванные разрушением устоявшихся хозяйственных связей. Для предприятий Брестской области одним из выходов из сложного положения могла бы стать экономическая интеграция в рамках Еврорегиона "Буг" (ЕБ).

Для изучения возможностей и барьеров такой интеграции был произведен сравнительный анализ уровней развития и динамики основных макроэкономических показателей стран-участников: Беларуси, Украины и Польши. Результаты позволяют сделать вывод о значительном различии экономической ситуации стран, входящих в состав ЕБ

Идея регионального трансграничного сотрудничества создает большие потенциальные возможности для заинтересованных сторон, использование которых зависит, однако, не только от воли и умений людей, создающих структуру этого сотрудничества, но и от возможности преодоления различного рода организационных барьеров. Наиболее сильно эти барьеры будут влиять на сферу экономического сотрудничества, поскольку именно в ней сталкиваются противоположные интересы, стремления к получению как можно большей личной выгоды, желания достижения доминирующей позиции.

В этом контексте представляется очень важным обратить внимание на ряд потенциальных опасностей, часто стратегического значения, которым может подвергаться экономическое сотрудничество в рамках ЕБ. В качестве аналитического материала авторам служили данные о состоянии экономик стран ЕБ, индивидуальные контакты с учеными и представителями экономических кругов, а также почти двухлетние наблюдения и исследования, проводимые в рам-

ках исследовательского проекта "Еврорегион Буг" на Кафедре Управления Люблинского политехнического института под руководством проф. В. Ситко. Приведем основные барьеры экономической интеграции в рамках ЕБ.

**1. Барьеры структурного характера.** В данный они стоят на первом месте, но их значение и сила будут уменьшаться вместе с развитием структур ЕБ. Факторы, ограничивающие интеграцию, это:

- *инфраструктура пограничных переходов* - эта широко известная проблема составляет одновременно наибольшую заботу стран ЕБ. С 1998 г. она приобрела особое значение в отношениях между Польшей и Беларусью;

- *продвижение идеи регионального сотрудничества* - как уровень, так и количество информации в средствах массовой информации об идее регионального сотрудничества в рамках ЕБ совершенно недостаточны;

- *база экономической информации* - ее создание совершенно необходимо как для нахождения потенциальных экономических партнеров, так и для активизации и рационализации сотрудничества;

- *традиционная проблема взаиморасчетов* - учитывая последние факты создания филиала польского Депозито-Кредитного Банка в Украине, создание польско-украинской Расчетной Палаты, проблема эта возникнет с особой силой только в отношениях с Беларусью.

**2. Отраслевое несоответствие экономик.** Существует довольно сильное расхождение отраслевых структур польской, украинской и белорусской частей ЕБ, в связи с чем могут возникнуть трудности в подборе партнеров.

**3. Доминирование традиционных направлений экономического сотрудничества.** Товарообмен Украины и Беларуси происходит, в основном, с партнерами из стран СНГ, особенно из России. Польская экономика уже оправилась от проблем, связанных с утратой рынков сбыта в бывшем СССР. В настоящее время даже в восточных воеводствах Польши, входящих в состав ЕБ, первое место по экспорту занимает Германия. Желание польских фирм выйти на за-

падноевропейские рынки, а также необходимость выравнивания дефицита внешнеторговых отношений Польши со странами Западной Европы следует считать скорее пассивом, чем активом интеграции в рамках ЕБ.

**4. Проблемы отдельных предприятий.** Практика регионального экономического сотрудничества реализуется не через официальные структуры ЕБ, а через отдельные хозяйственные субъекты., поэтому состояние предприятий стран, входящих в ЕБ, имеет принципиальное значение. Среди факторов, влияющих на способность предприятий к региональному сотрудничеству, на первый план выдвигаются:

- *инвестиционный барьер* - хроническая нехватка инвестиционных капиталов на предприятиях, особенно в Беларуси и Украине;

- *слабая финансовая кондиция предприятий* - на белорусской и украинской частях ЕБ наблюдается снижение объемов производства и рентабельности, на польской части - рост задолженностей на предприятиях;

- *барьер высокого риска* - сотрудничество и товарообмен с украинскими и белорусскими партнерами воспринимается на польской стороне как большой риск, даже высокие потенциальные прибыли не всегда в состоянии привлечь польских предпринимателей. Украинские и белорусские предприятия, традиционно связанные с российской промышленностью, неохотно будут подвергаться риску, связанному с необходимостью соответствовать более высоким требованиям потенциальных польских партнеров;

- *отсутствие современных систем управления* - в основном это касается предприятий Беларуси и Украины, поскольку около 80% польских предприятий успешно используют современные концепции управления. При создании совместных предприятий очень важной является гармонизация систем управления, поэтому преодоление этого барьера необходимо;

- *низкая квалификация менеджерских кадров* - управляющие кадры и коллективы предприятий имеют очень слабые знания об организации и управле-



нии, сами знания очень различны, что порождает разные ожидания относительно формы и эффектов сотрудничества.

**5. Качество товаров.** В Польше следует отметить значительные успехи в этом направлении - все большее количество предприятий ставит проблему качества товаров как одну из главных стратегических целей. Так остро эта проблема не ставится ни в Беларуси, ни в Украине.

**6. Барьер несоответствия правового регулирования ведения хозяйственной деятельности.** То, что страны ЕБ находятся на разных этапах рыночной трансформации, вызывает несоответствие юридических норм и правил ведения хозяйственной деятельности. Однако надо отметить, что в последнее время значительно выросла динамика реформ в Украине, что привело к сближению правовых систем Польши и Украины.

**7. Барьер низких доходов населения.** Поскольку размер рынка сильно зависит от покупательной способности населения, экономические процессы, происходящие на территории ЕБ, характеризуются небольшой динамикой из-за низкой покупательной способности населения.

**8. Культурный барьер (барьер сознания).** Этот барьер выражается в том, что для многих людей река Буг является границей двух культур - западноевропейской, основанной на ценностях римско-католического христианства и восточно-европейской, связанной с традициями и ценностями православной церкви. Такой подход обуславливает разницу в ментальности и взглядах на общественные и экономические проблемы населения Польши, Беларуси и Украины, а закрытость границ в течение длительного времени усилила поляризацию систем ценностей. Западноевропейская культура более открыта к индивидуализму, риску и успеху в бизнесе. В свою очередь, восточно-европейская культура более склонна к коллективным действиям и унификации позиций. Такое положение может оказаться неблагоприятным для проведения диалога и обсуждения совместных интересов.

Говоря об интеграции и экономическом сотрудничестве в рамках ЕБ, следует помнить, что процесс этот подвержен многим угрозам, источником большинства из которых являются вышеприведенные барьеры. Однако при желании и воле к сотрудничеству многие из этих барьеров удастся ослабить, а некоторые преодолеть полностью.

## **НЕЙРОННЫЕ СИСТЕМЫ В ЗАДАЧАХ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ**

*Ю.В. Савицкий, А.П. Дунец*

*Брестский политехнический институт*

В настоящее время во всем мире активизировались исследования в области нейронных сетей, которые позволяют в той или иной степени моделировать мыслительные процессы разумных существ. Данное направление исследований особенно актуально для моделирования экономических процессов в условиях нестандартных динамических ситуаций управления. Нейронные сети олицетворяют собой новую технологию обработки информации, связанную с переходом на принципиально новый нейросетевой логический базис. Важности проведения исследований в данном направлении объясняется все возрастающей потребностью в наличии эффективных средств для решения сложных нетривиальных задач, в плохо формализуемых областях переработки информации, к числу которых относятся экономические и управленческие процессы. В первом случае разработка систем включает сложные этапы исследования специфики предметной области, создание алгоритмов, моделирования, проверки релевантности моделей и многочисленные опыты по принципу проб и ошибок. Использование нейронных сетей позволяет автоматизировать все эти процессы.

Способность нейронных сетей к самоорганизации, адаптации и обучению позволяют наиболее эффективно применять их в областях знаний, где существующие модели субъективны и неадекватны. Это задачи распознавания образов, организации ассоциативной памяти, создание самообучающихся экспертов

ных систем, оптимизации, адаптивного управления и другие.

Одним из фундаментальных свойств нейронных сетей является способность их после обучения к обобщению и пролонгации результатов. Это создает объективные предпосылки для создания на базе их различного рода прогнозирующих систем. Решение задач прогнозирования является одной из важнейших проблем, решение которых необходимо в самых различных областях знаний: экономика, финансы, медицина, экология, метеорология, техника и т.д.

Данная работа посвящена проблемам архитектурного синтеза и эффективного обучения нейронных сетей, используемых в задачах прогнозирования временных рядов.

Основными проблемами в технологии нейросетевого прогнозирования является выбор архитектуры нейронной сети, способной адекватно описывать прогнозируемый процесс и выполнять успешный прогноз. При этом важным вопросом является выбор типов нейроэлементов в архитектуре прогнозирующей нейросистемы, от которого во многом зависит способность модели сформировать оптимальную прогнозирующую функцию во время обучения. Другой важнейшей проблемой в технологии создания прикладных нейросистем, является разработка эффективных алгоритмов обучения, обладающих глобальной сходимостью, высокой скоростью и точностью обучения. При этом в большинстве случаев параметры обучения нейронной сети определяют эффективность применения нейросетевых технологий в целом.

В качестве базовой была принята двухслойная нейронная сеть с прямыми связями, имеющая  $I$  входов,  $N$  скрытых нейроэлементов и один выходной нейроэлемент. Входной паттерн  $P$  размерностью  $I$  во время функционирования нейронной сети преобразуются в выходную активность в соответствии с выражением:

$$Y(P) = f \left( \sum_{j=1}^N w_{j0} \cdot g \left( \sum_{i=1}^I w_{ji} \cdot P_i - T_j \right) - T_0 \right), \quad (1)$$

Скрытые нейроэлементы имеют логарифмическую функцию активации:

$$g(x_j) = \ln(x_j + \sqrt{x_j^2 + 1}), \quad (2)$$

где

$$x_j = \sum w_{ij} \cdot Y_i - T_j, \quad (3)$$

$Y_i$  - входная активность нейроэлемента;  $T_j$  - порог нейроэлемента  $j$ . Единственный выходной нейроэлемент использует линейную функцию активации.

$$F(x_0) = K \cdot x_0, K = 1 \quad (4)$$

$$\text{где: } x_0 = \sum w_{i0} \cdot Y_i - T_0.$$

Использование неограниченной на всей области определения логарифмической функции активации вместо традиционной сигмовидной позволяет улучшить адаптивность и прогнозирующие свойства нейронных сетей, применяемых для прогнозирования нестационарных процессов.

Наиболее популярным методом обучения для многослойных нейронных сетей является алгоритм обратного распространения ошибки (Back Propagation Error). Данный алгоритм базируется на методе градиентного спуска в пространстве весовых коэффициентов нейроэлементов и состоит из набора итерационных процедур преобразования весов и порогов нейроэлементов по следующим правилам:

$$\Delta w_{ij}(t) = -\alpha \frac{\partial E_p}{\partial w_{ij}(t)}, \quad (4)$$

$$\Delta T_j(t) = -\alpha \frac{\partial E_p}{\partial T_j(t)}, \quad (5)$$

где  $\frac{\partial E_p}{\partial w_{ij}}$ ,  $\frac{\partial E_p}{\partial T_j}$  - градиенты функции ошибки для тренировочного эталона  $P$ ;

$$E_p = \frac{1}{2} \sum_j (Y_j^p - D_j^p)^2, \quad (6)$$

$Y_j^p$  - выходная активность сети;  $D_j^p$  - желаемое значение выхода для тре-

нировочного эталона  $P$ . Во время обучения происходит процесс снижения общей ошибки сети:

$$E = \sum_{p=1}^P E_p. \quad (7)$$

С целью улучшения параметров обучения сети и устранения недостатков классического алгоритма обратного распространения ошибки, связанного с эмпирическим выбором постоянного шага обучения, используем метод скорейшего спуска для вычисления адаптивного шага обучения, в соответствии с которым:

$$\begin{aligned} \Delta w_i(t) &= -\alpha(t) \frac{\partial E}{\partial w_i(t)}, \\ \Delta T_i(t) &= -\alpha(t) \frac{\partial E}{\partial T_i}, \\ \alpha(t) &= \min\{E(w_i(t+1), T_i(t+1))\}, \end{aligned} \quad (8)$$

где  $\alpha(t)$  - значение шага, адаптируемое на каждой итерации  $t$  для каждого эталона  $P$ . Для линейной функции активации адаптивный шаг обучения определяется выражением [1]:

$$\alpha(t) = \frac{1}{K^2 \cdot (\sum Y_i^2 + 1)}, \quad (9)$$

где  $Y_i(t)$  - элементы входной активности для линейного нейроэлемента. Для логарифмической функции активации оценка активного шага может быть получена согласно выражению:

$$\bar{\alpha}(t) = \frac{\sum g_j^2 \cdot Y_j'}{\left(1 + \sum Y_i^2\right) \cdot \sum g_j^2 \cdot (Y_j')^2}, \quad (10)$$

где  $Y_j'$  - производная логарифмической функции

$$Y_j' = \frac{1}{\sqrt{X_j^2 + 1}}$$

$$y = \sum_i y_i \cdot r_i \cdot w_i$$

-для нейроэлементов скрытого слоя.

Использование алгоритма обучения с адаптивным шагом позволило значительно сократить число итераций обучения, увеличить точность и стабильность процесса обучения.

Данная нейросетевая модель и алгоритм её обучения реализована в виде программной системы и протестирована на прогнозировании реальных и математических временных рядов. Полученные экспериментальные результаты позволяют судить о наличии принципиально нового эффективного метода, обладающего перспективными возможностями выполнения сложных прогнозов.

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

*Л. А. Ковалев, В. Г. Пранович*  
ООО "Финаудит-Консалтинг"  
г. Минск, Республика Беларусь

Многие десятилетия в системе управления социалистическим предприятием "камнем преткновения" являлся внутрихозяйственный расчет. Между тем, в странах с рыночной экономикой одной из наиболее разработанных и широко применяемых на практике систем управленческого (внутрихозяйственного) планирования, учета и анализа является система "директ-костинг" (*direct-costing*), основанная на расчете маржинального дохода в системе управления предприятием.

Управленческий учет - процесс в рамках организации, который обеспечивает управленческий аппарат организации (предприятия) информацией, используемой для планирования, собственно управления и контроля за деятельностью организации. В отличие от привычного нам бухгалтерского учета, управленческий учет содержит много приблизительных оценок, использует

информацию как “исторического” характера, так и оценки и планы на будущее и применяется для анализа хозяйственной деятельности (текущего и перспективного). Одним из основополагающих принципов системы управленческого учета является классификация затрат на постоянные (периодические) и переменные (производственные), прямые и косвенные.

Понятие затрат в системе управленческого учета неразрывно связано с понятием центра затрат. *Центр затрат* - объект отнесения затрат, где аккумулируются затраты, связанные с одной или несколькими взаимосвязанными функциями или видами деятельности. Центром затрат может выступать как предприятие в целом, так и отдел, цех, станок, изделие или процесс. В зависимости от того, что является центром затрат, сами затраты могут выступать в роли постоянных или переменных, прямых или косвенных. Правильная организация центров затрат и понятие сущности затрат позволяет определять себестоимость продукции и эффективность производства на любой стадии производства.

Соотношение между постоянными и переменными затратами образует *структуру затрат*. Анализ структуры затрат позволяет рассчитать зависимость между затратами и объемом производства, выявить неэффективные затраты, оценивать вклад единицы продукции в сумму затрат. Для определения эффективности понесенных затрат их сравнивают не только с объемом производства, но и с доходом, полученным от реализации продукции. Данная взаимосвязь позволяет быстро определять рентабельность предприятия (цеха, участка) и точку равновесия (безубыточности) - точку, в которой общая сумма затрат равна безубыточному объему продаж. Используя значение точки равновесия можно определить критический уровень продаж, как в целом по предприятию, так и по каждому конкретному изделию в сумме и в натуральных измерителях.

На этом этапе анализа вводится новое понятие в управленческом учете - маржинальный доход. Данный показатель очень полезен для анализа и выявле-

ния взаимосвязи между выручкой и затратами при любом объеме производства, так как он представляет собой постоянную величину для различных объемов производства в соответствующих пределах. Сумма прибыли при любом объеме производства (выпуска) представляет собой маржинальную прибыль на единицу продукции, умноженную на объем производства и уменьшенную на сумму постоянных затрат. Анализ данных показателей дает информацию к оперативному принятию управленческих решений и, самое главное, дает возможность прогнозировать результаты, полученные от принятия или не принятия этих решений.

Концепция маржинальной прибыли занимает важнейшее место в управленческом учете и в бизнесе вообще. Поток дохода разделяется на две части. Одна часть идет на покрытие переменных затрат. Другая часть, та что остается от выручки после покрытия переменных затрат, представляет собой маржинальный доход. Маржинальный доход это взнос каждого проданного изделия в покрытие постоянных расходов. Когда сумма маржинального дохода от проданных изделий покроет сумму постоянных затрат, достигается точка равновесия (точка критического объема продаж). Никакой прибыли не будет получено предприятием, пока не будет достигнута точка равновесия. Однако после достижения этой точки каждое реализованное изделие начнет приносить прибыль в размере маржинального дохода.

Для эффективного применения системы управленческого учета необходимо обособить отдельные структурные подразделения предприятия и предоставить им относительную (внутрихозяйственную) самостоятельность. На этом этапе появляется еще одно новое понятие в управленческом учете - *центр ответственности* - относительно самостоятельное функциональное подразделение, возглавляемое руководителем структурного звена. Для расчетов между собой центры ответственности используют трансфертные цены. Трансфертные цены - цены, используемые для определения стоимости продукции (работ, ус-



луг), передаваемой другим центрам ответственности внутри предприятия. Существуют два основных типа трансфертных цен: рыночные и затратные. Если на продукцию существует рыночная цена, то предпочтение обычно отдается рыночной трансфертной цене, а не затратной. Покупающий центр ответственности не должен платить внутри компании больше, чем внешнему продавцу, как и продающий центр, как правило, не должен получить больше дохода, чем при продаже внешнему покупателю.

Действующие сегодня в республике план счетов и финансово-кредитное законодательство дают возможность применения трансфертных цен. Для этого необходимо введение на предприятии рациональной структуры управления, положений о каждом центре ответственности, создание двухкруговой системы бухгалтерского учета. При этой системе учет разделяется на финансовый и производственный. В качестве передающего счета используется счет 79 (по субсчетам 79/1 "Расчеты по выделенному имуществу" и 79/2 "Расчеты по текущим операциям"). В системе производственных счетов отражается информация о формировании затрат по местам возникновения, центрам затрат, центрам ответственности. Здесь фиксируется объем производства и себестоимость выпускаемой продукции по видам, формируется производственная себестоимость. Как уже говорилось выше, передача данных из одной системы в другую осуществляется через специально выделяемый передаточный счет 79. Все счета финансовой системы по хозяйственным операциям, данные о которых передаются в систему производственного учета или получают из нее, корреспондируют со счетом 79. Хозяйственные операции так отражаются на счете 79, что на каждую отчетную дату он закрывается, и сальдо не имеет.

Внедрение двухкруговой системы бухгалтерского учета на предприятии позволяет реализовать описанную выше систему управленческого учета, когда каждое отдельное подразделение будет являться центром ответственности, иметь относительную самостоятельность, строить свои взаимоотношения с

внешними пользователями и другими центрами ответственности на рыночной основе (используя рыночные и трансфертные цены). В этом случае на каждом центре ответственности будет вестись учет в системе производственных счетов, и выявляться результат от его деятельности. Результат деятельности всего предприятия будет отражаться в системе финансового учета. По нашему мнению, это наиболее прогрессивный подход к учету в условиях рыночной экономики. Отдельные объединения и предприятия (в том числе и государственные) уже накопили определенный опыт внедрения управленческого учета и двух-круговой системы бухгалтерского учета. При такой системе отпадает необходимость в реструктуризации крупных предприятий: центры ответственности по существу являются обособившимися структурными подразделениями компании, треста.

Одной из основных целей развития рыночных отношений на предприятиях Республики Беларусь является создание обоснованной и отвечающей мировым стандартам системы бухгалтерского учета. Основным направлением повышения уровня управления является переход к экономическому регулированию процесса производства и реализации продукции на основе научной системы учета затрат и результатов хозяйственной деятельности, а также учет интересов потребителей.

## **НАПРАВЛЕНИЯ СОЗДАНИЯ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ГРУПП В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

*З.И.Волович-Григорьева*

*Белорусский государственный университет*

Основным направлением совершенствования управления производством является создание финансово-промышленных групп (ФПГ). Концентрация финансового и промышленного капитала в распоряжении крупных ФПГ позволит значительно активизировать приток инвестиций в производство, без чего не-

мыслимы его переоснащение и подъем.

Задача заключается в том, чтобы переориентировать интересы инвесторов Республики Беларусь с краткосрочных вложений в торговые операции и в заграничные депозиты на подъем национальной экономики. ФПП, на наш взгляд, смогут стимулировать эти процессы. Большую роль в интеграции капиталов должны сыграть банки. Вхождение банков в структуру ФПП позволит им лучше прогнозировать результаты совместных инвестиционных проектов, контролировать их осуществление, активно воздействовать на результативность. Банк, как один из учредителей ФПП, получает пакет акций, доходность которых входит в сферу, его интересов. Банки, кроме того, охотнее обслуживают клиентов с крупными денежными оборотами и смелее выдают им кредиты под реально окупаемые проекты и под обеспечение солидным недвижимым имуществом и оборотными активами.

Эффективность создания финансово-промышленных групп выражается в том, что они обеспечивают свободный приток технологий, квалифицированных кадров и капиталов внутри своей системы, сохранение необходимых производственно-кооперативных связей по выпуску сложной готовой продукции, значительное расширение инвестиционных и экспортных возможностей предприятий. Их устойчивость и конкурентоспособность базируются на комплексности и взаимоувязанности всех денежных, производственных и технических процессов, на согласованности работы и быстроте решения хозяйственных задач.

Формирование финансово-промышленных групп в экономике Республики Беларусь может проводиться по двум направлениям:

во-первых, путем интеграции технологически связанных производств, включающих предприятия, реализующие отдельные этапы технологической цепочки создания и сбыта готовой продукции, с целью управления всем комплексом работ – от переработки сырья до выпуска готовой продукции и орга-

низации ее сбыта;

во-вторых, путем объединения в промышленные комплексы предприятий самых различных производств и секторов экономики, слабо связанных между собой технологически. Отличие состоит в том, что в данном случае основной упор делается на стратегическое финансовое и инвестиционное регулирование. Вхождение предприятий в финансово-промышленную группу в конечном итоге определяется экономической необходимостью и целесообразностью.

Состав и структура каждой отдельной финансово-промышленной группы должны определяться индивидуально исходя из сложившегося уровня организации производства и на основе оценки рынка сбыта продукции. В процессе формирования этих групп крупные предприятия могут владеть контрольным пакетом акций других участников или объединяться вокруг банка, который финансирует и координирует их деятельность, или кооперироваться путем заключения между фирмами контрактов об управлении, об обмене технологиями, долгосрочной закупке товаров или путем создания холдинговой компании, регулирующей деятельность участников.

развития производства, управления инвестициями, сбытом продукции, при сохранении юридической и оперативно-хозяйственной самостоятельности входящих в нее учредителей.

Создание ФПГ имеет большое государственное значение. Оно будет способствовать повышению общего уровня управляемости экономикой республики, поскольку органам государственного управления гораздо проще иметь взаимоотношения с крупными корпорациями, чем с раздробленными предприятиями. Следовательно, процесс формирования ФПГ в Республике Беларусь должен получить всестороннюю государственную поддержку.

Огромную роль ФПГ должны сыграть в восстановлении на цивилизованной и взаимовыгодной основе разорванных экономических связей между государствами СНГ. Крупные межреспубликанские корпорации смогут выдержать

конкурентный нажим ведущих западных фирм и серьезно заявить о себе на мировом рынке.

Следует иметь в виду, что вышеперечисленные формы интеграции банковского и промышленного капитала характерны для развитой рыночной системы, а предприятия Республики Беларусь на этапе вхождения в рынок должны, на наш взгляд, ориентироваться на формирование крупных организационно-хозяйственных структур, доминирующих не только на республиканском, но и мировых рынках, а также на развитие структур малого и среднего бизнеса, которые создадут рыночную и конкурентную среду, придадут производству продукции гибкость и стремление к постоянной модернизации выпускаемой продукции. Новые структуры создадут в экономике стабильность и управляемость организационных, технических и экономических процессов, что обеспечит рост производства и его эффективность. Министерству экономики Республики Беларусь необходимо провести организационную работу по формированию новых хозяйственных структур с включением в них российских и других предприятий, технологически связанных с белорусскими предприятиями. В свою очередь белорусские предприятия, выпускающие комплектующие изделия, должны иметь право войти в финансово-промышленные группы России и других государств.

Формирование ФПГ в Республике Беларусь, объединяющих под единым управлением производственные комплексы, сбыт продукции, научные учреждения, торговые, транспортные организации, банки и финансовые компании, позволит решить ряд важнейших экономических проблем, к которым можно отнести следующие:

- ✓ восстановить разорванные межреспубликанские хозяйственные связи по поставкам комплектующих и готовой продукции;
- ✓ обеспечить снижение издержек производства и реализации товаров, затрат на проведение научных исследований, освоение новых технологий;

- ✓ активизировать приток инвестиций в производство продукции и ускорить его переоснащение и подъем;
- ✓ расширить экспортные возможности предприятий Республики Беларусь;
- ✓ выработать выгодную финансовую стратегию.

Такая реорганизация управления производством позволит повысить концентрацию капитала и укрепить положение республики на мировом рынке.

## **ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ.**

*С.Н. Абрамчук.*

*Инспекция ГНК по Брестской области,  
г. Брест, Республика Беларусь*

Экономический прогресс Республики Беларусь в переходный период в значительной степени зависит от условий, темпов и масштабов ВЭД. Учитывая то, что республика не обладает богатыми природными ресурсами и то, что созданная в послевоенные годы промышленность, составляющие сегодня основу экспортного потенциала страны, требует технического переоснащения и уже не в состоянии решать те задачи, которые стоят перед республикой по наращиванию экспорта, для получения столь необходимой валюты и покрытия импорта топливных, сырьевых и энергетических ресурсов, особо остро стоит вопрос диверсификации ВЭД. Основой этого процесса должно стать создание новых высокотехнологичных производств и более полное использования географических, климатических и природных особенностей ее отдельных регионов (областей). Брестский регион располагает значительным промышленным и сельскохозяйственным потенциалом. В структуре промышленного производства ведущее место занимает легкая и пищевая промышленность, машиностроительный комплекс. Более двухсот промышленных предприятий области производят разнообразную продукцию производственно-технического назначения, в том числе технологическое оборудование для текстильной, мясомолочной

промышленности, общественного питания и торговли, автоматические линии, кузнечно-прессовое оборудование, плиты газовые, изделия радиоэлектроники, электродвигатели, электролампы, металлообрабатывающие инструменты, древесностружечные плиты, стеновые и лакокрасочные материалы. Предприятия региона выпускают трикотажные и ковровые изделия, обувь, мебель, синтетические и моющие средства, магнитофоны, микроволновые печи и многие другие товары. В области, как и в республике в целом, одной из основных форм ВЭД является внешняя торговля. В 1997 года область осуществляла контакты с 99 странами мира. Годовой внешнеторговый оборот региона достиг \$813,6 млн., в т.ч. со странами СНГ - \$532,9 млн., из них с Россией - \$448,1 млн., при этом, экспорт превысил импорт на \$29,0 млн.

Технологически зависимая экономика региона по-прежнему ориентируется на рынки СНГ. Главным торгово-экономическим партнером региона является Россия. На ее долю приходится 55,1% внешней торговли. В структуре экспорта в Россию преобладают древесина и изделия из нее, ковровые, чулочные и трикотажные изделия, плиты газовые, электролампы, мебель; в структуре импорта – черные и цветные металлы, газ природный, уголь, шерсть, зерновые.

На долю стран дальнего зарубежья приходится 34,5% внешней торговли. Основной партнер – Германия (7,5% внешнеторгового оборота). В страны дальнего зарубежья экспортируется древесина и изделия из нее, текстиль и текстильные изделия, машины и оборудование; импортируется – машины и оборудование, текстиль и текстильные изделия, готовые пищевые продукты и продукты растительного происхождения.

Товарную структуру импорта можно охарактеризовать как ориентированную на обеспечение нормального функционирования экономики региона и воспроизводства его экономического потенциала и меньше всего как ориентированную на потребление. Следовательно, возможности для его сокращения минимальны. Что касается экспорта, то по отдельным из названных позиций

все еще существуют резервы его увеличения, однако они незначительны и поэтому следует искать иные пути для его увеличения.

Важным перспективным направлением развития экспортного потенциала Брестской области является максимальное использование возможностей перерабатывающего комплекса региона. Для этого имеются хорошие условия. Во-первых, это производимая в регионе сельскохозяйственная продукция, которая при условии должного уровня переработки может реализовываться за рубежом. Во-вторых, лес и его природные богатства. Учитывая то, что он занимает более трети территории области, регион обладает значительными запасами древесины, грибов, дикорастущих плодов и ягод, лекарственных трав и др. Уже сегодня их реализация за границу приносит существенные валютные поступления и это притом, что переработка данного сырья осуществляется минимальная. Дальнейшая работа в плане освоения леса и его богатств должна быть направлена на глубокую переработку заготавливаемого сырья и реализации уже готовой продукции, что позволит повысить эффективность использования природных ресурсов и существенно увеличить валютные поступления.

Находясь на перекрестке между Россией и Европой, регион располагает мощными факторами для привлечения иностранного капитала. Один из них - СЭЗ «Брест». Благодаря ей в регионе зарегистрировано 29 предприятия с иностранными инвестициями, в т.ч. 18 со 100% иностранным капиталом. Привлечено около \$5,8 млн. Создано более 1400 рабочих мест. Однако следует искать и иные каналы привлечения инвестиций: продолжение работы по функционированию Еврорегиона «Буг», развитие приграничной торговли, другие формы международного сотрудничества.

Серьезным препятствием на пути развития внешнеэкономической деятельности регионов является организационная структура управления ВЭД в нашей стране. Сохранившееся, до сих пор, централизованное управление в этой сфере, отсутствие реальной региональной политики, недостаточное ин-



формационное обеспечение этого вида деятельности не позволяет в полной мере использовать потенциал регионов для наращивания экономического присутствия страны на рынках ближнего и дальнего зарубежья.

Для организации эффективной работы по установлению, развитию и совершенствованию ВЭС на региональном уровне, прежде всего, необходимо более рациональное распределение функций и полномочий между республиканскими и местными органами управления путем сосредоточения деятельности первых на решении ключевых для страны задач организации мирохозяйственных связей при одновременном переносе текущей работы на местный уровень.

Неразвитость информационно-маркетинговой инфраструктуры в регионах является одной из основных причин того, что местные товаропроизводители оказались неготовыми к успешному функционированию в условиях открытой рыночной конкуренции с зарубежными предприятиями, и теряют не только свои традиционные внешние рынки, но и испытывают жесткую конкуренцию от встречных импортных поставок внутри страны. Сегодня трудно отыскать какие-либо информационные, аналитические, учебно-методические материалы по внешней торговле, найти все необходимые нормативные документы, регулирующие ВЭД республики. Поэтому, в целях повышения эффективности внешнеэкономических связей регионов, необходимо:

- открытие региональных представительств МВЭС в областных центрах и наиболее крупных городах республики. При этом они не должны быть громоздкими, состоять из 3-5 человек и осуществлять, координацию ВЭД на местах, сбор и обработку информации о местных товаропроизводителях, о возможностях развития новых экспортно-ориентированных производств, предоставлять информационные и консультационные услуги и др. Кроме того, они должны стать связующим звеном между производителями и экономическими представительствами республики за рубежом;

- создание, при непосредственной поддержке государства, фирм предос-

ставляющих информационные, консультационные и маркетинговые услуги в области ВЭД, бизнес центров, постоянно действующих выставок;

- шире использовать возможности банков. Благодаря разветвленной сети своих филиалов на территории республики они могут стать надежным источником предоставления внешнеэкономической информации в регионах;

- больше внимания уделять изданию различного рода журналов, брошюр, бюллетеней, каталогов по вопросам международного сотрудничества;

### **Литература:**

1. Беденко Ю. Внешнеэкономическая деятельность региона // Внешняя торговля. – 1995, № 7-8.

2. Основы внешнеэкономических знаний. Под ред. И.П. Фоминского. – М.: Международные отношения, 1990.

3. Соколов Э. Внешнеэкономические связи: от центра к регионам // Финансы, учет, аудит. – 1998, № 1.

## **ФОРМИРОВАНИЕ ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕФТЕПРОМЫШЛЕННЫМ ПОДКОМПЛЕКСОМ ТЭК БЕЛАРУСИ**

*Хуссейн Мохамед АЛ-Хавандех*

*Белорусский государственный экономический университет  
г. Минск Республики Беларусь*

Процессы совершенствования организационной структуры управления идут в настоящее время практически во всех белорусских нефтепромышленных предприятиях. Реорганизацию управления, прежде всего, необходимо начать с реструктуризации нефтедобывающих, нефтеперерабатывающих и нефтеснабжающих предприятий. Это вполне закономерно, так как сформированная в условиях командной экономики структура производственных объединений не отвечала требованиям зарождающегося рынка. Громоздкая, с многочисленными промежуточными звеньями она тормозила развитие предприятий.

Вполне естественным в этой связи являлся процесс укрупнения производственных звеньев на основе организации корпоративных центров.

На основе изучения и обобщения опыта передовых мировых компаний был выбран приоритетный принцип, сущность которого состоит в том, что в нефтяной компании корпоративный центр должен занимать централизованную роль по отношению к основным видам деятельности и децентрализованную по отношению к неосновным. В функции центрального корпоративного центра управления компанией должны входить:

- стратегическое планирование, маркетинг, финансы, кадровые вопросы, юридическая поддержка, представительские функции;
- инвестиционная стратегия;
- производственное и финансовое планирование и оценка результатов деятельности компании;
- контроль за деятельностью производственных подразделений;

Подобные методы централизованного управления должны быть характерны только для этапа становления нефтяных компаний как единых хозяйствующих субъектов. Как показывает мировая практика, по мере географического расширения деятельности компаний и их диверсификации (увеличение числа выпускаемых продуктов за счет включения продукции нефтехимии и фармацевтики, электроэнергетики, газодобывающих предприятий и др.) компания постоянно делегирует полномочия дочерним структурам, которые приобретают большую независимость. При выборе структуры управления нефтепромышленным подкомплексом Республики Беларусь должна исходить из возможности обеспечения эффективного использования имеющихся в ее распоряжении сырьевых и человеческих ресурсов.

В Республике Беларусь исчерпание запасов основных нефтяных месторождений, слабое восполнение ресурсной базы и другие факторы указывают на то, что назрела необходимость кардинального изменения стратегии управления

в нефтепромышленном подкомплексе Беларуси, среди которых:

- *в геологии* - от обслуживания добывающих отраслей путем расширения минерально-сырьевой базы к определению стоимости недр, регулированию темпов добычи;
- *в разработке* - от наращивания добычи к существенному увеличению степени выработки извлекаемых запасов;
- *в производстве* - от валового к рациональному потреблению сырья на базе ресурсосбережения.

Особенно остро стоит проблема достижения эффективного управления нефтепромышленным подкомплексом, поскольку она охватывает не только экономические, но и социально-психологические аспекты.

Это связано, прежде всего, с тем, что в Беларуси вся предыдущая деятельность традиционно была ориентирована на достижение объемных показателей. В то же время, по мнению западных специалистов, в странах переходного периода существуют четыре основных фактора, которые ограничивают эффективность деятельности предприятий:

- отсутствие (или плохая налаженность) рыночной системы сбыта;
- отсутствие опыта управления потоками наличности денег (ежедневная таблица поступлений и еженедельная таблица своих расходов);
- слабый контроль над издержками и отсутствие программ их сокращения;
- медленная оборачиваемость используемых средств и материальных запасов.

Для Республики Беларусь функции и структуры вертикально-интегрированного управления нефтяной компанией имеют весьма важное значение, так как переход к рыночной экономике будет объективно сопровождаться возникновением, развитием и обострением конкурентной борьбы. В результате резко возрастут функциональные нагрузки органов управления, связанные с усложнением прежних и появлением новых функций, обеспечиваю-

щих взаимодействие с рыночной инфраструктурой (банками, инвестиционными страховыми компаниями и др.). В практике стран с развитой рыночной экономикой на протяжении многих десятилетий отчетливо наблюдается тенденция концентрации капитала, выражающаяся в объединении, слиянии отдельных предприятий (в том числе крупных) в холдинги и финансово-промышленные группы. Подобная интеграция позволяет, с одной стороны, сконцентрировать дефицитные ресурсы, эффективно перераспределить их, а с другой, - передать часть функций низшего звена на верхний уровень управления, тем самым исключив их дублирование дочерними предприятиями, существенно сократив затраты и повысив эффективность принятия решений.

Учитывая изложенное выше, нами рекомендуется рассмотреть возможность формирования рациональной для Республики Беларусь оргструктуры, предусматривающей:

- создать интегрированную компанию подкомплекса и включить в нее предприятия по добыче нефти, переработке нефти и продуктообеспечению;
- все входящие в интегрированную компанию предприятия, так же как и собственно компания должны быть открытыми акционерными обществами (ОАО);
- формирование интегрированной компании осуществить путем консолидации контрольных пакетов акций, входящих в нее ОАО по добыче нефти, переработке нефти и продуктообеспечению;
- исходить при этом из того, что интегрированная компания представляет собой финансово-промышленный холдинг, состоящий из материнской компании, являющейся владельцем вышеуказанного консолидированного пакета акций и зависимых ОАО по добыче нефти, переработке нефти и продуктообеспечению;
- входящие в интегрированную компанию предприятия по добыче, переработке нефти и продуктообеспечению должны быть связаны между собой в

единую технологическую цепочку;

- целью функционирования интегрированной компании является экономически эффективное обеспечение потребителей Беларуси нефтью и нефтепродуктами;
- контрольный пакет акций интегрированной компании должен принадлежать государству.

## Содержание:

<b>В.Ф. Медведев ФОРМИРОВАНИЕ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ</b>	<b>3</b>
<b>Л.Г. Сивчик, А.Л. Родлевич ЗАВИСИМОСТЬ ВЕЛИЧИН ОБОРОТНОГО КАПИТАЛА ОТ СЛОЖИВШЕЙСЯ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ БАЛАНСА</b>	<b>9</b>
<b>В.И. Терещенко ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ СОЦИАЛЬНО - ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ НТП.</b>	<b>14</b>
<b>В.И. Терещенко ВЫБОР ЦЕЛЕЙ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ.</b>	<b>18</b>
<b>Р.С. Седегов О.А. Высоцкий ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ И САНАЦИЯМ НА ПРЕДПРИЯТИИ.</b>	<b>21</b>
<b>Е.С. Довгель Л.А. Воробьев НУЖНА НАУЧНАЯ СИСТЕМА МАКРОЭКОНОМИКЕ</b>	<b>25</b>
<b>А.И. Абрамов Л.В. Образцов, А.И. Билевич РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ ПОСЛЕДИПЛОМНОГО УРОВНЯ В БЕЛОРУССИИ</b>	<b>28</b>
<b>М.В.Радзевский ОЦЕНКА РИСКОВ ИНВЕСТИЦИЙ И ВЫРАБОТКА МЕР ПО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЮ СНИЖЕНИЯ ПОТЕРЬ ПРИБЫЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ</b>	<b>33</b>
<b>В.С.Кивачук ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ЛИКВИДАЦИОННОЙ СТОИМОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ САНАЦИИ.</b>	<b>35</b>
<b>В. А. Грабауров ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ОСНОВА ДЛЯ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ</b>	<b>39</b>
<b>С. В. Грабауров ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ДЕЛОВЫХ КОМПЬЮТЕРНЫХ ИГР ПРИ ПОДГОТОВКЕ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ</b>	<b>42</b>
<b>Г.Т. Медведева ВОПРОСЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ФИРМЫ</b>	<b>44</b>
<b>Г.Т. Медведева ОРГАНИЗАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>	<b>49</b>
<b>Л. В. Хохлова СОЗДАНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ СЛУЖБ ПРЕДПРИЯТИЙ БРЕСТСКОЙ ОБЛАСТИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИХ РАБОТЫ</b>	<b>54</b>

В. И. Поплыко	ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОЛИТИКА В ПРОМЫШЛЕННОСТИ БЕЛАРУСИ	57
А.П. Радчук, Л.В. Кулыгавчук	ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ	60
Н.С.Довгаль	ПРОБЛЕМЫ СТАНОВЛЕНИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА УКРАИНЫ.	63
Г.Е. Кобринский	ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ СЛУЖБОЙ СНАБЖЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	66
Г.Е. Кобринский	ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОГО СРЕДЫ У ПОСТАВЩИКОВ	70
Ф.А. Бобко И.Ф. Бобко	КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ЭНЕРГОСБЕРЕГАЮЩИХ ТЕХНОЛОГИЙ ВОЗВЕДЕНИЯ ЗДАНИЙ И СООРУЖЕНИЙ	74
Ю.Н.Павлючук, В.А.Русакевич С.К.Арнольд	К ПРОБЛЕМЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ЗАПАДНЫХ, ТЕХНОЛОГИЙ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ РБ.	78
Л.Л. Зубко	ЭТАПЫ И ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР	82
О.А. Высоккий	ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОГРАММЫ СТАБИЛИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНА.	84
А.М. Омелянюк	ДИАГНОСТИКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РБ.	88
А.М. Омелянюк	ПРОЦЕСС ПОДГОТОВКИ КОЛЛЕКТИВА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ К ВНЕДРЕНИЮ НОВОВВЕДЕНИЙ	93
И.В. Каленюк	ПРИНЦИПЫ ОТКРЫТОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.	97
И.В. Каленюк	ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ИНФОРМАЦИОННО – АНАЛИТИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ (ИАС) НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ	100
И.А. Куксюк	МЕТОДИКА ИЗМЕРЕНИЯ И ОЦЕНКИ УРОВНЯ УПРАВЛЯЕМОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	104
И.А. Куксюк	ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ ДИАГНОСТИКИ И МОНИТОРИНГА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ (СУМД)	108



<b>Н.В. Белевец ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА, КАК ОДИН ИЗ ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ СБЫТА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ.</b>	113
<b>Н.И. Прокопук НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЭЛЕМЕНТОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА</b>	116
<b>Е. И. Сусова ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ.</b>	119
<b>Е. И. Сусова КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И РЫНОК РАБОЧЕЙ СИЛЫ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ</b>	121
<b>И.Ф.Лис НОВЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ.</b>	125
<b>А.В. Ковальчук ОЦЕНКА ДОСТАТОЧНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ.</b>	128
<b>Т.Ш. Басюк УПРАВЛЕНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ АКТИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ.</b>	131
<b>В.П. Лысенко СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЩИМИ ЗАТРАТАМИ - ГЛАВНОЕ ЗВЕНО В СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ</b>	134
<b>Т.Л.Керанчук СТРАТЕГИЯ СТАБИЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.</b>	138
<b>С.Н. Абрамчук СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СЭЗ «БРЕСТ».</b>	145
<b>А.Н. Сидоров ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ФИНАНСОВО - ПРОМЫШЛЕННЫХ ГРУПП КАК МЕТОДА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ.</b>	150
<b>И.М.Г раянц РОЛЬ И МЕСТО СВОБОДНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЗОНЫ “БРЕСТ” В ФОРМИРОВАНИИ НОВОЙ СТРУКТУРЫ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ</b>	154
<b>М.Т. Козинец МЕТОДЫ СНИЖЕНИЯ РИСКА ВЛИЯНИЯ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ В ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВА</b>	157
<b>И. П. Рахуба ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ БАНКРОТСТВА - ЗАДАЧИ АТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ</b>	159
<b>Е.Н. Хутова НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ В СЭЗ</b>	164

В. Ситко, Е. Мешайкина, Р. Майк, Я. Томашевски ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ В РАМКАХ ЕВРОРЕГИОНА "БУТ".	166
Ю.В. Савицкий, А.П. Дунел НЕЙРОННЫЕ СИСТЕМЫ В ЗАДАЧАХ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ	170
Л. А. Ковалев, В. Г. Правович СИСТЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ	174
З.И.Волович-Григорьева НАПРАВЛЕНИЯ СОЗДАНИЯ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫХ ГРУПП В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ	178
С.Н. Абрамчук ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ.	182
Хуссейн Мохамед АЛ-Хавамдех ФОРМИРОВАНИЕ ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕФТЕПРОМЫШЛЕННЫМ ПОДКОМПЛЕКСОМ ТЭК БЕЛАРУСИ	186

Научное издание

**"УПРАВЛЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ  
В УСЛОВИЯХ НОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ  
ПОЛИТИКИ. УПК - 98"**

**Сборник материалов международной научно-  
практической конференции УПК - 98.**

**Ответственный за выпуск Омелянюк А.М.**

**Редактор Строкач Т.В.**

**Компьютерный дизайн и верстка Лось А.П.**

---

Подписано к печати 26.10.98. Формат 60x84<sub>16</sub>. Бумага Uni Paper. Усл. п. л. 11,3.

Уч. изд. л. 12,25. Заказ № 626. Тираж 200 экз. Отпечатано на ризографе  
Брестского политехнического института. 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.