

оценке различий предусматривает дальнейшую реализацию текущих планов-бюджетов; при отрицательной – разработку определенных организационно-технических мероприятий в виде модели воздействия на объект.

**Модель воздействия** формируется на основе всестороннего анализа ситуации и прогнозирования возможных последствий принятого решения и предполагает построение **входа воздействия** на системный процесс. Данная процедура является наиболее сложной в проектируемой подсистеме внутрифирменного контроля, так как ее выполнение требует учета максимального числа прогнозных ситуаций и их квалифицированной оценки. Для ее реализации предполагается использовать возможности математического моделирования и экономической кибернетики на основе аппарата исследования операций и других методов научного управления.

Полная формализация процедур обратной связи невозможна, так как задачи управления экономическими системами являются слабо структурированными. Тем не менее, предлагаемый подход позволяет разработать формальный алгоритм соизмерения экономических параметров текущего и заданного состояния организации и осуществить частичную компьютеризацию рассматриваемой подсистемы. Окончательная модель воздействия формируется в контуре внешнего дополнения руководством соответствующего уровня в зависимости от конкретного содержания решаемой проблемы и цели управления.

Работа над созданием подсистемы внутрифирменного экономического контроля в коммерческой организации включает в себя:

- **теоретическое обоснование проблемы обеспечения жизнеспособности** и выявление современных методов ее решения путем изучения отечественного и зарубежного опыта;
- **содержательный анализ системы** стратегического и тактического планирования с позиции их влияния на жизнеспособность организации как комплекс парамет-

ров ее платежеспособности, ликвидности, финансовой независимости, социальной стабильности, конкурентоспособности, обеспечения простого и расширенного воспроизводства основного капитала, непрерывности производственно-коммерческого оборота и т.д.

- **синтез подсистемы обратной связи** на основе постановки узловых задач внутрифирменного контроля, формализации процедур обработки информации в решении каждой задачи и разработки надежных алгоритмов их реализации на основе применения современных оптимизационных и расчетных экономико-математических методов исследования операций;
- **разработка проектного описания компьютеризированной подсистемы** обратной связи, предназначенной для осуществления внутрифирменного экономического контроля и оперативного регулирования непрерывного процесса создания стоимости товарной продукции как фундамента благосостояния и жизнеспособности коммерческой организации;
- **организация документального сопровождения и информационной базы** подсистемы внутрифирменного экономического контроля путем разработки комплекта инструкций, документов и информационных массивов, позволяющих реализовать проектируемую подсистему в любой производственно-коммерческой фирме.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ильин А.И., Сеница Л.М. Планирование на предприятии. Мн.: Новое знание, 2000.
2. Кивачук В.С. Анализ финансово-хозяйственной деятельности коммерческой организации в условиях банкротства. Брест: БГТУ. 2001.
3. Оптнер Ст. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем. М.: Советское радио, 1989.

УДК 658.014

*Акулич Я.А., Потапов С.В.*

## РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ – ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕХАНИЗМ ОЗДОРОВЛЕНИЯ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Осуществление перехода к рыночной экономике явилось для республики Беларусь объективной, осознанной необходимостью, преимущества которой не требуют дополнительных доказательств. Однако, несмотря на то, что становление рыночных отношений открывает новые, недоступные в прежние годы существования командно-административной системы управления экономикой, перспективы для развития промышленности республики, многие хозяйствующие субъекты оказались в кризисном положении. Так, например, основываясь на материалах источника [1], можно сказать, что по данным на 1 января 2001 года, в Республике Беларусь было 23,4% убыточных предприятий, от их общего числа. На рисунке 1, представлена динамика роста числа убыточных предприятий в республике, которая позволяет сделать вывод о том, что количество рентабельных предприятий постоянно сокращается. Отметим так же тот факт, что рост числа убыточных предприятий, происходит на фоне увеличения балан-

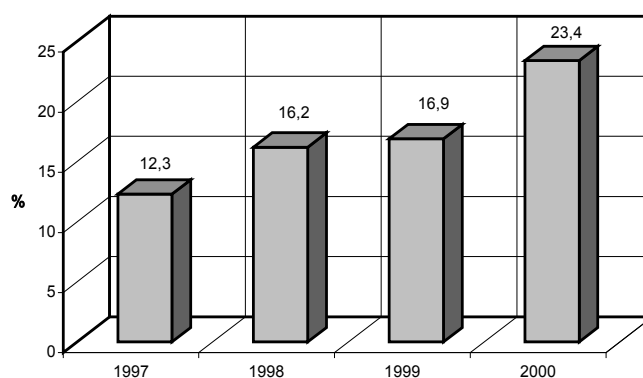


Рисунок 1 – Доля убыточных предприятий в народном хозяйстве Республики Беларусь, от их общего числа, в период 1997-2000 годов.

*Акулич Ярослав Антонович. Ст. преподаватель каф. машиноведения Брестского государственного технического университета.*

*Потапов Сергей Валентинович. Ассистент каф. бухгалтерского учета, анализа и аудита Брестского государственного технического университета.*

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

совой прибыли в целом по народному хозяйству (за 2000 г. она составила в реальном выражении 1926,5 млрд. руб., что на 4,3% больше в сравнении с 1999 годом), что свидетельствует о ее концентрации на ограниченном числе прибыльных предприятий, количество которых неуклонно сокращается.

Если выделить показатели работы промышленности республики, то и здесь наблюдаются подобные тенденции. Согласно данным источника [2], на 1 декабря 2001г. 31,3 % от общего числа промышленных предприятий оказались убыточными (в 2000г. доля таких предприятий составляла 20,3%). Динамика роста убыточных предприятий в промышленности Республики Беларусь представлена на рисунке 2.

Платежеспособность промышленных предприятий, определяемая отношением денежных средств на счетах предприятий, к просроченной кредиторской задолженности, на 1 декабря 2001 г. составила 12%, против 14,8% на начало 2001 года [2].

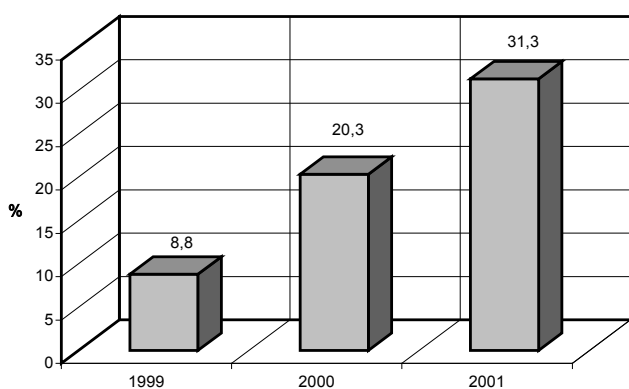


Рисунок 2 – Доля убыточных предприятий в промышленности Республики Беларусь, от их общего числа, в период 1999-2001 годов.

Чем же вызваны данные тенденции? В качестве основных факторов внешней среды, обусловивших нынешнее кризисное положение многих отечественных предприятий, можно назвать:

- значительное сокращение собственных оборотных средств и прибыли предприятий, что вызвано как имевшими место высокими темпами инфляции и нестабильности валютного рынка, так и отсутствием сбалансированной и прозрачной системы налогообложения;
- отсутствие эффективно функционирующей законодательной базы, регулирующей отношения между кредиторами и должниками в хозяйственной деятельности предприятия на рынке;
- уменьшение покупательского спроса, что было обусловлено в первую очередь значительным снижением доходов населения (низкой заработной платой, увеличением показателей скрытой безработицы);
- разрыв устоявшихся хозяйственно-экономических связей, потеря традиционных рынков сбыта, что было вызвано причинами политического характера;
- значительное усиление влияния предприятий-монополистов.

Вместе с тем, нельзя сбрасывать со счетов и причины неэффективного функционирования, которые следует искать внутри самих предприятий. К таковым можно отнести:

- крайне неэффективное использование многими отечественными предприятиями инвестиционных средств, предоставляемых как государством, так и коммерческими банками;
- неэффективные методы стратегического руководства предприятием, выразившиеся в неспособности ряда ру-

ководителей, сконцентрировавшихся на получении текущих, краткосрочных результатов, выбрать действительно долгосрочные программы развития;

- низкий уровень развития маркетинговых служб предприятий, проявляющийся в поверхностном знании конъюнктуры рынка, а следовательно невозможности создать эффективную систему производственной и сбытовой деятельности;
- отсутствие прямой финансовой заинтересованности рабочих и инженерно-технического персонала предприятий в результатах своей работы, что было вызвано как несвоевременными выплатами заработной платы, так и ее низкими размерами;
- недостаток должной ответственности руководителей предприятий высшего звена за негативные последствия принимаемых ими управленческих решений, а также за производственно-финансовые итоги деятельности предприятия;
- отсутствие всеобъемлющей системы финансово-хозяйственного информирования и отчетности о положении на предприятии для его руководителей, собственников, соответствующих органов исполнительной власти, а так же предоставления полноценной и достоверной информации потенциальным инвесторам и кредиторам предприятия;
- высокие расходы на содержание объектов социально-культурной сферы, находящихся на балансе предприятия;
- отсутствие должного количества разработок новой продукции, основанной на перспективных инновационных технологиях.

Выходом из сложившейся в настоящее время кризисной ситуации для многих отечественных предприятий может послужить использование ими механизмов реструктуризации.

*Реструктуризация*, как направление оздоровления предприятий, находящихся в кризисной ситуации различной степени тяжести, начала активно обсуждаться, преимущественно в США, еще в 80-е годы. Одним из основных факторов, вызвавших повышенный интерес специалистов к данной тематике, явился мировой энергетический кризис, оказавший серьезное влияние на экономику США. Примером успешно проведенной реструктуризации промышленной компании, который, по мнению многих российских специалистов [3, 4], является наиболее показательным, можно считать работу по экономико-финансовому оздоровлению американской автомобильной компании Chrysler, проведенную ее генеральным директором, американским менеджером японского происхождения Ли Якоккой. Описание проведенной им работы [5] получило, в свое время, широкое мировое признание.

Однако, в работах современных российских специалистов, трактовку понятия “реструктуризация” нельзя назвать однозначной, на что, например, так же указывает автор статьи [6]. Это проявляется в первую очередь в полноте определения факторов, составляющих систему функционирования предприятия либо отрасли. В монографии [7], автор подходит к реструктуризации, “как к процессу адаптации структур отечественных экономических систем макро-, мезо- (- под структурами мезоуровня автор понимает звенья отраслевой или территориальной величины) и микроуровня к требованиям закономерностей функционирования и развития рыночного хозяйства”. Проанализировав определение понятия реструктуризации, изложенные авторами в источнике [8], можно указать на однозначную его трактовку, как изменения структуры системы. При этом, указывается на прямую зависимость трактовки понятия реструктуризации, от типа структурного среза системы. По мнению авторов источника [4], понятие “реформирование” объединяет в себе как стратегию, так и непосредственно реорганизацию предприятия, тогда как сущ-

ность термина “реструктуризация” отражает изменение структуры и продукции предприятия. Еще одна трактовка реструктуризации предприятия, как структурной перестройки в целях обеспечения эффективного распределения и использования всех ресурсов предприятия, заключающейся в создании комплекса центров ответственности на основе разделения, соединения, ликвидации (передачи) действующих и организации новых структурных подразделений, присоединения к предприятию других предприятий, приобретения определенной доли в уставном капитале или акций сторонних организаций, предлагаемая в источнике [9], содержит в себе конкретные механизмы реализации организационных изменений компании.

В данном контексте, несмотря на различие в толкованиях сущности реструктуризации, представляется наиболее отвечающим современным представлениям позиция, изложенная в источнике [10]. Авторы дают раздельную трактовку таким понятиям, как “реорганизация”, “реформирование”, “реструктуризация”, отмечая при этом, что “реструктуризация соотносится с предприятием, как с бизнесом, тогда как реформирование более традиционно связывается с предприятием, как с хозяйствующим субъектом”. Реорганизацию же, авторы понимают, “как в более узком смысле слова – структурное преобразование предприятия или группы предприятий”.

Таким образом, представляется ошибочным, принимать реструктуризацию лишь в узких рамках, организационно-структурного преобразований предприятия. Согласно с источниками [10, 11], можно определить понятие *реструктуризации*, как совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития.

Следует также отметить, что на современном этапе многие авторы, исходя из дифференциации понимания основных объектов реструктуризации, делят ее на два вида [10, 12]. Так, *стратегическая реструктуризация* направлена на увеличение стоимости собственного капитала для акционеров, сохранение корпоративной собственности и другие задачи, направленные на сохранение жизнедеятельности компании. Вместе с тем, *реструктуризация компаний в период кризиса*, должна решать проблемы реорганизации неплатежеспособных субъектов хозяйствования, а так же предприятий банкротов, для вывода их из кризисной ситуации.

Необходимо учесть так же тот факт, что термин “реструктуризация” нашел широкое применение в банковско-финансовой системе, где он характеризует методические подходы, направленные на изменение условий погашения задолженности.

Исходя из понимания комплексности процесса реструктуризации предприятия, можно представить его в виде ряда возможных задач, целенаправленное решение которых определяет успех проводимой реструктуризации:

- проведение комплексной диагностики состояния предприятия (проведение SWOT-анализа, установление серьезности финансового кризиса, определение производственного потенциала предприятия и др.)
- определение внутренних резервов предприятия, позволяющих оптимально использовать его активы (анализ использования основных производственных фондов, оборотных средств, трудовых ресурсов предприятия);
- реструктуризация кредиторской задолженности (отсрочка, списание, передача имущества или акций в счет списания задолженности, а так же зачет встречных требований);
- реструктуризация имущественного комплекса предприятия, снижение непроизводственных затрат (продажа или консервация неиспользуемых производственных акти-

вов, передача в собственность местным органам власти объектов социально-культурной сферы);

- корректировка имеющейся или выработка новой стратегии предприятия, на основании имеющейся информации о производственно-технологических возможностях предприятия с учетом результатов анализа имеющихся инвестиционных проектов;
- создание эффективного механизма управления деятельностью предприятия (внедрение новой организационной структуры управления, соответствующей современным технологиям и методам, внедрение эффективной системы повышения квалификации руководящих работников, совершенствование их материальной мотивации);
- реструктуризация производственной деятельности предприятия (модернизация производства, разработка новых технологий позволяющих выпускать продукцию с высокими потребительскими и эксплуатационными свойствами)
- выработка эффективной маркетинговой политики предприятия (разработка новой стратегии маркетинга, внедрение систем маркетингового мониторинга и планирования и др.)
- применение рыночных механизмов привлечения внешних инвестиционных ресурсов, для обеспечения финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а так же его перспективного развития.

Сделаем оговорку, сказав о том, что приведенные общие положения реструктуризации не являются окончательным и завершенным руководством к действию для находящихся в сложной экономической ситуации предприятий. В каждом случае для конкретного предприятия нужно рассматривать несколько вариантов реструктуризации, используя приведенные выше принципы в качестве основы для одного из ее возможных вариантов.

В заключение статьи, представляется рациональным еще раз выделить тезис о *комплексности* реструктуризации. Ограниченные меры, направленные на реформирование одной из сторон деятельности предприятия, находящегося в состоянии кризиса успеха не принесут. Об этом свидетельствует опыт реформирования, как отечественных предприятий, так и субъектов хозяйствования ряда стран СНГ. Таким образом, проведение *комплексной*, имеющей *несколько вариантов реализации* реструктуризации, имеет реальные перспективы обеспечить выход из кризисного состояния ряд предприятий Республики Беларусь, а так же сделать их привлекательными для инвесторов.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Журавлев В.А., Макаров В.Н., Некраш Р.С., Анализ финансовых показателей работы отраслей народного хозяйства РБ в 2000г.// Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование, №6, 2001г.
2. Темпы роста любой ценой, о работе народного хозяйства страны в 2001г. Аналитическая группа БСПиН им. М.С. Кунявского// НЭГ, №3, 8 февраля 2002.
3. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент – СПб: Питер, 2001
4. Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт/ Тренев В.Н., Ириков В.А., Ильдеменов С.В. и др. –М.: ПРИОР, 1998.
5. Якокка Ли. Карьера менеджера. М.: Прогресс, 1991.
6. Пирогов А.Н. Слияния и поглощения компаний: зарубежная и российская теория и практика// Менеджмент в России и за рубежом, №5, 2001 г.
7. Тутунджян А.К. Механизм реструктуризации предприятий в условиях перехода к рыночной экономике: Проблемы теории и практики. - М.: Прометей, 1999.

8. Кондратьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризация управления компаний: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 6. -М.: ИНФРА-М, 1999.
9. Крыжановский В.Г. Реструктуризация предприятия. Конспект лекций. — М.: Издательство ПРИОР, ИВАКО Аналитик, 1998.
10. Реструктуризация предприятий и компаний./ Мазур И.И., Шапиро В.Д.; Под ред. И.И. Мазура. Уч. пособие -М.: Экономика, 2001.
11. Мазур, И.И., Шапиро, В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие // М.: Высшая школа, 2000.
12. Евсеев А. Стратегия реструктуризации предприятия в условиях кризисной ситуации // Проблемы управления. №3, 1999.

УДК 336.77.067.22

**Проровский А.Г.**

## УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Инновационный процесс в строительстве представляет собой комплексный и многогранный процесс, основанный на непрерывном развитии науки, создании и применении новой, высокоэффективной техники, прогрессивной технологии, внедрении научной организации труда, широко применении новых, более экономичных видов материалов.

Задачи управления инновационной деятельностью предприятий в условиях рыночных отношений требуют комплексного рассмотрения всех факторов, влияющих на инновационный процесс, на основе построения обобщенной модели этого процесса.

Согласно этой модели можно определить, что инновационный процесс представляет собой пересечение трех множеств: инноваций, инновационный потенциал самого строительного предприятия и внешней среды (инновационной инфраструктуры). Каждое из них образует самостоятельную систему, а результатом их взаимодействия является система нового качества – система инновационного процесса.

Как система инновационный процесс состоит из следующих элементов:

- инновации, внедряемые предприятиями (ИВД);
- инновационный потенциал строительного предприятия (ИПС);
- инновационная инфраструктура (ИИ).

Инновационная инфраструктура представляет собой конкретные технико-экономические, организационно-управленческие и социально-психологические условия внедрения новых технологий на отдельных строительных предприятиях. При этом непосредственное влияние инновационная инфраструктура оказывает на инновационный процесс посредством формирования на предприятии определенного уровня инновационного потенциала.

Внешняя среда оказывает влияние на инновационный процесс в трех направлениях:

- информационного обеспечения;
- материально-вещественного и организационного обслуживания;
- создания благоприятных экономических условий.

Информационное обеспечение включает следующие элементы:

- совершенствование информационного обслуживания предприятий: виды каналов коммуникации, очередность их использования на различных этапах инновационного процесса, формы предоставления информации (рекламные программы, выставки, ярмарки и пр.);
- совершенствование организации информационного обслуживания: развитие сети посреднических организаций

(инновационные центры, технопарки, трансферцентры), оказывающей предприятиям информационную помощь, управленческое консультирование и т.д.

Второй аспект воздействия внешней среды на инновационную деятельность связан с созданием материальных и организационных условий для реализации инновационного потенциала строительного предприятия.

Он включает следующие элементы:

- наличие инноваций в натуральном исполнении;
- организационные формы реализации инноваций;
- ресурсообеспеченность инновационного процесса.

Первое условие инновационного процесса определяется возможностями науки, разрабатывающей новые технологии для строительных предприятий.

Организационное обеспечение включает использование различных организационных форм, призванных способствовать внедрению технических нововведений на предприятиях. При этом под организационной формой понимается совокупность научных, технических, производственных и прочих образований, взаимное функционирование которых обеспечивает эффективность инновационного процесса в строительстве.

Инновационные организации выполняют следующие функции: соединение потенциальных партнеров, доводка новшества до технологического состояния, содействие нововведению (информационная, юридическая помощь, субсидирование риска) и пр.

Анализ статистических данных развитых стран по прямым затратам свидетельствует о небольшой доле НИОКР в строительном комплексе [1]. Основную долю затрат на НИОКР в строительном комплексе составляют затраты на материально-техническую базу строительства. Это можно объяснить структурной перестройкой в материальной базе строительства, внедрением промышленных конструкций из металла и бетона, керамических материалов и конструкций.

Характеризуя затраты на НИОКР, следует отметить высокий уровень доли затрат на экспериментальные работы (72.4%), объясняемый тем, что внедрение научных достижений в строительное производство представляет собой сложный и дорогостоящий этап инновационного процесса. Строительные предприятия индустриально развитых стран стремятся с помощью частных технических усовершенствований на базе разработок обеспечить быструю окупаемость НИОКР, тем более что результаты фундаментальных исследований трудно прогнозировать.

Отличительной чертой развития строительной науки в индустриально развитых странах, внедрения ее достижений в строительное производство является активное и широкое

*Проровский Андрей Геннадьевич. К.т.н., ст. преподаватель каф. международных экономических отношений и инвестиций Брестского государственного технического университета. Беларусь, БГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.*