

Проводится на основе анализа уточненных показателей платежеспособности (в части корректировки величины текущих обязательств, текущих активов и общих активов).

3. Оценка инвестиционной составляющей потенциала оздоровления на основе анализа возможности привлечения суммы инвестиций с достаточной эффективностью.

В целом, результаты, полученные в ходе анализа финансового потенциала оздоровления предприятия, имеют существенное значение:

- для обоснования необходимости и целесообразности оздоровления кризисного предприятия;
- для обоснования реализации инвестиционного проекта в рамках плана оздоровления предприятия, особенно при необходимости привлечения средств из нескольких источников;
- для обоснования вариантов участия государства в финансировании оздоровления социально значимого предприятия;
- для корректировки и контроля за результатами оздоровительных преобразований.

Система показателей.

1. Показатели достаточности собственного капитала для проведения антикризисных мероприятий.

Предложен показатель достаточности собственного капитала организации для обоснования оздоровления и методика его оценки согласно экономическому критерию. Определение показателя осуществляется путем сравнения фактической и базовой величины собственного капитала. Значение базовой величины собственного капитала зависит от оцениваемого критерия: для обоснования возможности оздоровления, для обоснования экономической целесообразности оздоровления.

2. Показатели платежеспособности и финансовой устойчивости организации.

3. Показатели эффективности инвестиций.

Сравнение ожидаемой величины достаточности собственного капитала для восстановления платежеспособности с ожидаемой затратаемкостью реабилитационных мероприятий позволит оценить экономическую целесообразность финансового оздоровления предприятия.

Интерпретация результатов. Экспресс-оценка финансового потенциала оздоровления осуществляется на основе результатов анализа имущественной, финансовой и инвестиционной составляющих потенциала оздоровления кризисного предприятия.

Финансовый потенциал оздоровления предприятия признается высоким, если достаточными являются три его компоненты, удовлетворительным, если достаточными являются две компоненты, низким (неудовлетворительным) – менее двух компонент.

Для начала антикризисного процесса достаточно, чтобы: значение собственного капитала было положительным и превышало базисную величину чистых активов (имущественная составляющая); уточненное

значение коэффициента текущей ликвидности предприятия (для его определения используются рыночная и экспертная оценка активов, признанная сумма обязательств и сумма текущих обязательств, срок погашения по которым наступил) превышало его нормативно установленный уровень (финансовая составляющая); сумма инвестиций, обеспечивающая требуемый для инвестора уровень доходности, покрывала планируемую сумму затрат на проведение оздоровительных мероприятий, уменьшенную на величину безвозмездных государственных вложений и прогнозируемых поступлений от реализации активов предприятия (инвестиционная составляющая).

Заключение. Для обоснования возможности и целесообразности антикризисных мероприятий необходимо реализовать процесс управления потенциалом оздоровления предприятия. Потенциал оздоровления кризисной организации, с нашей точки зрения, характеризует ту производственную и финансовую базу, которая будет использована в процессе антикризисного управления предприятием. Разработанная методика определения финансового потенциала оздоровления, являющегося новой экономической характеристикой состояния кризисного предприятия, показывающей его способность воспринять оздоровительные преобразования. В отличие от существующих подходов к анализу кризисных организаций, данная характеристика позволяет учитывать имущественное, финансовое состояние и инвестиционную привлекательность объекта управления в комплексе. Предприятие, имеющее имущественный, финансовый и инвестиционный потенциал, интерпретируется, как обладающее потенциалом оздоровления, уровень которого зависит от сочетания и характеристики данных составляющих и показывает возможность начала оздоровительных процедур.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ожегов, С.И. Словарь русского языка: ок. 57000 слов / Под ред. д.ф.н. проф. Н.Ю. Шведовой. – Изд. 16-е, испр. – М.: Русский язык, 1984. – 797 с.
2. Беломестнов, В.Г. Управление потенциалом промышленного предприятия / В.Г. Беломестнов, Егоров М.М. // Российское предпринимательство. – 2011. – № 4 (182). – С. 74-78. – Режим доступа: <http://bgscience.ru/lib/6816/>
3. Демчук, О.Н. Антикризисное управление / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова – М.: Издательство «Флинта», 2009. – 251 с.
4. Коротков, Э.М. Антикризисное управление / Э.М. Коротков. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 203 с.
5. Уткин, Э.А. Справочник кризисного управляющего / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2011. – 145 с.
6. Фишберн, П.Н. Теория полезности для принятия решений / П.Н. Фишберн. – М.: Наука, 2012. – 120 с.

Материал поступил в редакцию 14.03.2016

PONAPOVA N.V. Financial aspects of potential improvement management of the crisis enterprises

Justified the characteristic components and potential rehabilitation of the distressed enterprise. The structure and content of the process of potential improvement management of the enterprise as element of a crisis management system. Developed a rapid assessment of the financial capacity of recovery of the distressed enterprise.

УДК 005.5

Гарчук И.М.

МОНИТОРИНГ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Введение. Система управления предприятием, построенная с учетом требований стандартов качества ISO серии 9004 учитывает петлю качества, описывающую процессы управления предприятием, и использует восемь специальных функций управления (СФУ) [1].

Специальные функции управления, затрагивающие все процессы и процедуры стратегического управления предприятием, включают следующие функции: стратегия управления политикой; стратегия управления маркетингом; стратегия управления реализацией; стра-

Гарчук Инна Максимовна, магистр, аспирант, старший преподаватель кафедры мировой экономики, маркетинга, инвестиций Брестского государственного технического университета. Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

тегия управления закупками; стратегия управления финансами; стратегия управления качеством; стратегия управления человеческими ресурсами; стратегия управления производством.

Все функции равноценны и на процессы стратегического управления оказывают равноценно значимые воздействия. Из этого следует, что каждая специальная функция должна участвовать в стратегии развития предприятия.

Специальные и общие функции управления в стратегии развития предприятия и их мониторинг. Сегодня в Республике Беларусь больше всего создается средних и малых предприятий. Особенность организационных схем этих предприятий заключается в том, что при небольшой численности работников предприятий трудно увеличивать штатное расписание по всем специальным функциям специалистами высшего звена управления. В этих условиях специалисты высшего и среднего звена управления должны совмещать в своих функциональных обязанностях несколько штатных должностей. Анализ экономических характеристик работы предприятий Брестского региона за 2014-2015 годы показал, что чаще всего на предприятиях:

1. Присутствуют такие специальные функции, как управление закупками, управление финансами и управление производством.

Одной из основных задач руководства предприятия в управлении закупками является создание и дальнейшее развитие такой системы управления, которая позволила бы эффективно и в кратчайшие сроки достигнуть своевременного и качественного удовлетворения потребностей производства в необходимом сырье и материалах.

Управление финансами подразумевает не только управление финансовыми потоками предприятия. Во-первых, это система стратегического планирования деятельности и стратегическое прогнозирование развития предприятия. Отсутствие стратегических планов и прогнозов приводит к тому, что не руководитель направляет развитие событий предприятия, а события управляют его действиями. Во-вторых, это система управленческого учёта предприятия, то есть создание условий и требований, при которых вся информация, необходимая руководству для принятия решений, поступает в том виде и в те сроки, когда это необходимо. В-третьих, это постоянно действующая система анализа финансового состояния организации и результатов её деятельности.

Управление производством – это управление программой стратегического, текущего и оперативного развития производства, технологии и оборудование, запуск нового товара, серийное производство товара и др.

2. В политике предприятий чаще всего не определены такие ее основные показатели, как намерения и общие указания в деятельности предприятия в отношении качества выпускаемой продукции; воздействия деятельности предприятия на окружающую среду; безопасность и здоровье; конфиденциальность управления и функционирования предприятия; проводимые исследования и используемые технологии на предприятии; поставки и реализация производимой продукции [2].

3. За управление маркетингом на предприятиях не всегда есть ответственные сотрудники. СФУ маркетинг включает следующие показатели: комплексное исследование рынка; анализ производственно-

сбытовых возможностей предприятия; формирование системы маркетинговой информации; разработка маркетинговой стратегии и программы; осуществление товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики; организация и контроль маркетинговой деятельности.

4. За управление реализацией на предприятиях очень часто размыта ответственность. Основными показателями управления реализацией являются продвижение на рынок продукции, производимой на предприятии. Успех реализации данной задачи, несомненно, зависит от того, насколько эффективно организована реализационная деятельность исследуемого объекта. Сущность организации состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями предприятия, в определении порядка и условий ее функционирования. Эффективность управления реализацией зависит от того, насколько качественно проработаны вопросы формирования подразделений, выполняющих реализационные функции, исходя из размеров исследуемого объекта управления, его целей и выдвинутых стратегий; вопросы структурирования работ, выполняемых персоналом; а также вопросы создания и развития необходимых условий для наиболее эффективной деятельности не только коммерческих служб, но и всего предприятия целом.

5. Недостаточно уделяется внимания следующим показателям специальной функции управления человеческими ресурсами: деятельность подразделения по работе с персоналом; система работы с персоналом; материальное стимулирование, моральное стимулирование; психологические конфликты, их профилактика и преодоление; профессиональная ориентация и профессиональный отбор в процессе формирования производственного коллектива; социально-психологический климат производственного коллектива; методы анализа социальных отношений и совершенствования психологического климата в коллективе; преодоление сопротивления и подготовка коллектива к нововведениям.

6. Управление системой менеджмента качества осуществляется поверхностно. Данная СФУ начинается с создания и изучения потребностей, которые должны быть удовлетворены с помощью выпускаемой продукции и услуг. Понятие «управление качеством» можно охарактеризовать как проведение систематических действий, направленных на удовлетворение потребностей потребителей в продукции, производимой предприятием. Управление системой менеджмента качества можно охарактеризовать как определение оптимального плана развития предприятия в условиях деловой среды в сфере обеспечения и поддержания высокого качества выпускаемой продукции.

Рассмотренные специальные функции управления зачастую не имеют ответственных за реализацию, следовательно, не достигают своих целей и задач. Каждая специальная функция управления описывается семью общими функциями управления: принятие решений; контроль/мониторинг; учет; планирование; анализ и оценка; корректировка; стимулирование [3].

Поле управляемости стратегией развития предприятия можно представить в диапазоне от 0 до 1,0 (или от 0 до 100%) в виде шести областей (зон) работы: зона естественных отклонений; зона стабилизации; зона санации; зона реструктуризации; зона кризисного

Таблица 1. Наличие в стратегии предприятия специальных и общих функций управления

Наличие в стратегии развития СФУ							Наличие в стратегии развития ОФУ						УУ СФУ/ ОФУ		
Политика	Маркетинг	Реализация	Закупки	Финансы	Учр	СМК	Производство	Принятие решений	Контроль	Учет	Планирование	Анализ и оценка	Корректировка	Стимулирование	
			•	•			•	•		•	•	•			37,5/ 57,14

состояния или кризисная зона; зона банкротства [3]. Если считать, что уровень управляемости (УУ) при выполнении всех функций управления принимает максимальное значение 100%, то три СФУ, имеющиеся на предприятиях, имеют уровень управляемости, равный 37,5%. При таком уровне управляемости предприятие находится в зоне реструктуризации процессов управления стратегией развития.

В среднем на предприятиях из семи общих функций управления в стратегии развития предприятия присутствуют четыре, что соответствует – 57,14%. Это невысокий показатель, и он определяет нахождение уровня управляемости в зоне санаций. В таблице 1 приводятся все специальные и общие функции управления и их наличие в стратегии развития предприятия.

Устойчивая работа предприятия предполагает, что уровень управляемости должен находиться в диапазоне от 100% до 80%, т.е. должны функционировать все специальные функции управления. В данной зоне управляемости все службы и отделы, а также все руководители настроены на решение вопросов стратегии развития предприятия и работают с учетом требований стандартов качества ISO серии 9004:2010 [2]. Повсеместное качество предполагает качественные процессы управления, измеряемые количественными показателями посредством мониторинга по всем специальным функциям управления предприятием. Принципы управления производственной системой утверждают, если отсутствует мониторинг, то процессы управления разорваны, и система управления почти отсутствует.

Мониторинг специальных функций управления представляет собой наблюдение, оценку и прогноз состояния специальных функций управления с помощью комплекса мероприятий организационного и технического характера, направленный на получение оперативной достоверной информации об уровнях управляемости основных, дополнительных и вспомогательных показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия [3]. Системой мониторинга, реализуемой через информационно-аналитическую службу предприятия, является система, направленная на получение оперативно измеряемой, контрольной и аналитически оценивающей информации о состоянии СФУ в режиме времени, приближенному к реальному.

В стартовых условиях включения мониторинга текущих событий начинается наблюдение процессов управления выполняемых договорных обязательств с учетом процессов стратегического управления. Стартовые условия уровня развития предприятия определяют его траекторию развития до 20 лет. Условия формирования показателей стратегии устойчивого развития предприятия определяются с учетом временных интервалов анализа:

- стратегического прогноза до 15–20 лет;
- стратегического планирования до 5 лет.

Мониторинг стартовых (t_0) условий уровней стратегического развития предприятия определяет траекторию развития предприятия до 20 лет. На каждом временном уровне развития показатели развития могут измеряться в относительных и/или абсолютных единицах измерения.

Траектория развития предприятия на 5 лет и на год определяется по абсолютным показателям, рассчитываемым в информационном преобразователе с учетом показателей точности, достоверности, полноты и своевременности поступления для всех выделенных уровней управления. Показатели развития стратегического прогноза и планирования до 20 лет будут измеряться в относительных единицах. Мониторинг стратегического управления имеет шаг квантования по характеристикам развития, равный одному году. Для преобразования информационных потоков из относительных в абсолютные и

обратно из абсолютных в относительные используется информационный преобразователь.

Мониторинг стратегического планирования процессов управления, осуществляемый в интервале времени до 5 лет, определяет целесообразность ежеквартальных контрольных точек анализа деловой среды и годовой анализ деловой среды предприятия. Анализ деловой среды позволяет определить целесообразность корректировки политики и стратегии развития деловой среды предприятия. Интенсивность анализа внутреннего и внешнего информационного потока позволяет распознать новые потребности и ожидания заинтересованных сторон, дать оценку уровню удовлетворенности заинтересованных сторон старыми потребностями и ожиданиями. Появление проблемных зон, в управлении стратегией устойчивого развития предприятия, позволяет определить уровень корректировки сбалансированного управления и уточнить траекторию развития предприятия [4].

Стратегическое прогнозирование охватывает период до 20 лет, рассматривая интервалы времени 1 год, 2 года, 3 года, 5 лет и более. В итоге анализа характеристик развития подразделений и предприятия служба мониторинга уточняет ход реализации стратегических программ устойчивого развития предприятия.

При разработке программы устойчивого развития предприятия или процессов и процедур на следующий интервал развития принимаются решения, позволяющие восстановить процессы управления и провести при необходимости корректировку и настройку всей системы управления предприятием. В таблице 2 приведены интервалы времени стратегического мониторинга Δt , количество n контрольных точек анализа (n^{kma}) и количество промежуточных точек анализа (n^{pma}).

Исходя из таблицы 2, можно сделать вывод, что мониторинг может включать от 2-х до 40 контрольных точек, способствующих рассмотреть появление отклонения фактических результатов от плановых, а также позволяющие провести своевременную корректировку планов по всем специальным функциям стратегического управления в соответствии с изменившимися условиями [4].

Исходной информацией для мониторинга процессов специальных функций стратегического управления предприятием может являться «Календарный план работ по договору». Руководители подразделений при заключении договоров разрабатывают календарные планы их реализации, включающие этапы работ (их краткое содержание), сроки выполнения и формы отчетности о полученных результатах, а также цену этапа. Входной информацией может являться: календарный план выполнения работ по договору, отвечающий на вопросы: кому, зачем, когда поступает информация. На уровне высшего звена управления определяются ответы на вопросы: кто, когда и что планирует и прогнозирует. В итоге формируется календарный график выполнения работ в стратегическом режиме реализации задач по договору. Конечные результаты выполненных работ по подразделениям: объемы, качество и своевременность передаются в службу мониторинга, где фиксируются, анализируются, формируются и передаются для принятия решений в вышестоящие уровни управления. Директор предприятия по итогам работы определяет оценки качества труда заместителей и руководителей подразделений и оценки своевременности выполняемых заданий. Для каждой специальной и общей функции управления определяется порядок кому, в каком виде, когда поступает информация для принятия решений. Информация суммируется, сортируется и передается начальникам подразделений, высшему звену управления.

Таблица 2. Характеристика точек мониторинга в процессах стратегического управления

Δt	Стратегическое планирование до 5 лет			Стратегическое прогнозирование до 20 лет				
	полугодие	год	5 лет	год	5 лет	10 лет	15 лет	20 лет
Δt^{kta}	квартал	квартал	год	квартал	год	год	год	год
n^{kta}	2	4	5	4	5	10	15	20
Δt^{pta}	месяц	месяц	полугодие	месяц	полугодие	полугодие	полугодие	полугодие
n^{pta}	6	12	10	12	10	20	30	40

Для эффективного выполнения мониторинга должна функционировать служба мониторинга, обеспечивающая функционирование технологий прозрачного управления, корректировку процессов и процедур устойчивого стратегического развития, поддержание характеристик обзора для повсеместного обследования проблемных зон в процессе управления стратегией устойчивого развития. Служба мониторинга, отслеживая стратегические интервалы контроля – квартал, имеет возможность отследить и предупредить срыв реализации стратегического графика, за счет трех контрольных точек месячного анализа итогов реализации графика работ, учитывая при этом качество и своевременность выполняемых заданий. Служба мониторинга выстраивает график работы подразделений и предприятия в целом.

Качественное решение задач мониторинга должно осуществляться менеджерами по мониторингу за процессами управления стратегией развития предприятия. В зависимости от характеристики предприятия (малое, среднее, большое) над проведением мониторинга может работать небольшая группа сотрудников в количестве 3–4 человек. Мониторинг стратегического управления и мероприятия совершенствования уровней развития специальных функций управления зависят от зон управляемости, в которые попадает стартовая точка, определяемая в процессе диагностики.

Заключение. Значимость мониторинга специальных функций управления заключается в том, что он является необходимым условием обеспечения достоверности производимых изменений в процессах управления в динамике. Это позволяет добиться адекватного отражения процессов управления посредством построения моделей траекторий развития управляемости специальных функций и траектории развития уровней управляемости всей производственно-хозяйственной деятельностью предприятия в целом. Если на предприятии мониторинг не проводится, процессы управления разорваны, следовательно, система управления почти отсутствует. Разрабатываемые предприятиями стратегии развития определяют струк-

туру специальных функций управления как недостаточную для реализации всех процессов управления, следовательно, необходима их настройка и корректировка.

В штатном расписании организационной структуры управления должно найтись место должности менеджер по мониторингу за процессами управления. Учитывая, что мониторинг – задача многофункциональная (по всем специальным, общим и временным функциям управления), многоуровневая (во времени: стратегическое, текущее и оперативное) и на каждом уровне по показателям контроля многослойная, объем рассматриваемой информации на оперативном уровне управления примерно равен, а иногда и больше объема информации, обрабатываемой на стратегическом и/или текущем уровнях управления. Исходя из общего объема перерабатываемой информации на среднем предприятии целесообразно иметь не менее трех менеджеров по мониторингу.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Международный стандарт ИСО 9004. Общее руководство качеством и элементы системы качества. Руководящие указания. Рег. № ИСО 9004–87.
2. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества: СТБ ISO 9004-2010 (ISO 9004:2009, IDT). – Взамен СТБ ИСО 9004-2001; введ. 01.01.2011. – Минск: Государственный комитет по стандартизации Республики Беларусь: БелГИСС, 2010. – 45 с.
3. Высоцкий, О.А. Теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий / Под науч. ред. Р.С. Седегова. – Мн.: ИООО «Право и экономика», 2004. – 396 с.
4. Высоцкий, О.А. Основы устойчивого развития производственной организации / О.А. Высоцкий, И.М. Гарчук, Н.С. Данилова; под науч. ред. В.Ф. Медведева; Брестский государственный технический университет. – Мн.: ИООО «Право и экономика», 2015. – 358 с. – (Серия «Высшая школа бизнеса»).

Материал поступил в редакцию 18.03.2016

GARCHUK I.M. *Monitoring of management processes strategy for sustainable development of the enterprise*

In the article considered the special control functions that affect all the processes and procedures of strategic management, their equivalence and the existence of the development strategy of the enterprise. Determined the level of controllability of the enterprise development strategy and the corresponding region (zone). Reflects the need for monitoring of special management functions. Defines starting conditions of strategic development of the enterprise and the conditions of formation of indicators of the strategy based on time intervals of analysis. Provides baseline information for monitoring special functions of strategic management and the need for the monitoring service, responsible for the operation of technology for transparent management.

УДК 658:002

Носко Н.В.

ОЦЕНКА СООТВЕТСТВИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬСТВОМ БРЕСТСКОЙ ОБЛАСТИ СОСТОЯНИЮ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Введение. На сегодняшний день для эффективного управления имеющимся потенциалом инвестиционного и строительного процессов Республики Беларусь возникает необходимость создания целостной и гибкой системы управления, что позволит значительно сократить продолжительность строительного цикла и существенно улучшить его другие технико-экономические показатели. Неотъемлемым элементом проводимых преобразований является совершенствование организационных структур управления. Научными исследованиями в этой области продолжительное время занимаются многие ученые и специалисты. Однако ряд аспектов теоретического и практического характера требуют дальнейшего изучения. Моделирование системы управления строительным комплексом должно осуществляться с учетом влияния различных структурообразующих факторов, оказывающих на него как положительное, так и отрицательное воздействие с последующим выбором рационального вари-

анта. Все многообразие этих факторов может быть классифицировано на внутренние и внешние, а их систематизацию целесообразно осуществлять исходя их отраслевых и региональных особенностей строительного производства.

Влияние факторов прямого и косвенного воздействия на функционирование строительного комплекса Брестской области. Стационарный характер конечной строительной продукции определяет стратегию территориального развития системы управления отраслью. Дополнение этого принципа отраслевым подходом зависит от уровня развития производительных сил региона и народнохозяйственных потребностей. Целесообразно предусмотреть выбор таких организационных форм и структур управления строительным производством, которые дают возможность в конкретных условиях добиться наибольшего экономического эффекта при минимальных затратах.

Носко Наталья Викторовна, доцент кафедры менеджмента Брестского государственного технического университета. Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.