

Второе регрессионное уравнение, которое описывает взаимозависимость численности занятых в экономике и индексы производства потребительских товаров, имеет вид:

$$y = 0,1467x_6 + 83,57.$$

Оценка существенности корреляции: $R = 0,8996$; $R^2 = 0,8093$. Коэффициенты регрессии статистически значимы по критерию Стьюдента: $t_y = 34,19$; $t_{x_6} = 6,51$, а модель – по критерию Фишера $F = 42,44$; значимость критерия Фишера – $0,000068$.

Коэффициент эластичности равен $0,16$. Таким образом, рост производства потребительских товаров на 1% приводит к росту индекса занятости населения на $0,16\%$. Для увеличения индекса занятости на 1% необходим рост производства потребительских товаров на $6,28\%$.

Дальнейший анализ определит связь зависимого признака и темпов роста инвестиций в основной капитал. Уравнение этой зависимости имеет вид:

$$y = 0,0763x_7 + 91,15;$$

$$R = 0,7187; \quad R^2 = 0,5165; \quad t_y = 35,63;$$

$$t_{x_7} = 3,27; \quad F = 10,68;$$

значимость $F = 0,0084$; $\mathcal{E} = 0,08$. Исходя из расчётов коэффициента эластичности, прирост занятости на 1% , будет возможен при росте инвестиций в данной модели на $12,04\%$.

Уравнение зависимости роста численности занятых в экономике и роста ВВП выглядит следующим образом:

$$y = 0,2801x_9 + 69,792;$$

$$R = 0,8649; \quad R^2 = 0,7480; \quad t_y = 12,82;$$

$$t_{x_9} = 5,45; \quad F = 29,68;$$

значимость $F = 0,00028$; $\mathcal{E} = 0,30$, т.е. при увеличении ВВП на $3,36\%$ возможен рост численности занятости населения на 1% .

Таким образом, в соответствии с программой социально-экономического развития РБ, рост основных макроэкономических показателей обусловит на основе произведённых расчётов повышение численности занятого населения в 2007 году на $0,7\%$ - $2,7\%$.

Несмотря на то, что в данной модели использованы не все факторы, влияющие на численность занятого населения, рас-

УДК 338.246.027.7

Замировский В.В., Суромейко О.С.

ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЛЕКСА БИЗНЕС-ЕДИНИЦ НА РЕСТРУКТУРИРУЕМОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Введение

В настоящее время отдельные предприятия ухудшают свои финансовые показатели в связи с тем, что в их состав входят убыточные структурные подразделения. Такие предприятия остро нуждаются в реформировании, а ограниченные возможности государства в оказании финансовой поддержки побуждают руководство предприятий к самостоятельному поиску путей преодоления последствий финансово-экономического кризиса посредством реструктуризации.

В теоретико-методологическом аспекте с реструктуризацией предприятий связана появившаяся проблема отсутствия научного обоснования путей и способов управления реструктуризацией предприятий, не разработана методика формирования комплекса бизнес-единиц, не выработаны конкретные программные мероприятия по преобразованию организационной структуры предприятия, реформированию его хозяйственного механизма.

Главная цель исследования заключается в подробной разработке методики формирования комплекса бизнес-единиц в

процессе реструктуризации предприятия, в определении возможности их широкого применения в целях финансового оздоровления предприятий.

При подготовке научной статьи использовались труды ученых-экономистов, среди которых Родионова Н.В., Хайниш С.В., Таль Г.К., Суша Г.З., а также мнения и рекомендации практикующих менеджеров: Лунина В., Идрисова А., Виссема Х. и т.д.

Заключение

Достижение цели экономического роста невозможно без рационального использования трудовых ресурсов, для этого необходим анализ процессов развития занятости и оценка взаимосвязи показателей занятости от основных макроэкономических показателей. Построение математической модели этой взаимосвязи, несмотря на ограничение зависимых факторов, даёт возможность прогнозирования численности занятого населения в зависимости от развития экономики. Широкие возможности использования математического моделирования могут найти применение в прогнозировании востребованности выпускников вузов экономикой и потребности рынка труда в необходимых специалистах.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Вуколов Э.А. Основы статистического анализа. – М.: ФОРУМ-ИНФРА, 2004 – 462 с.
2. Гришин А.Ф., Котов-Дарти С.Ф., Ягунов В.Н. Статистические модели в экономике. – РнД.: Феникс, 2005 – 344 с.
3. Основные положения программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2006 – 2010 годы.
4. Колеснёв В.И., Шафранская И.В. Экономико-математические методы и моделирование в землеустройстве. – Мн.: ИВЦ Минфина, 2007 – 317 с.
5. Томилов В.В., Семеркова Л.Н. Маркетинг рабочей силы. www.marketing.spb.ru.
6. www.belstat.gov.by

Статья поступила в редакцию 19.04.2007

процессе реструктуризации предприятия, в определении возможности их широкого применения в целях финансового оздоровления предприятий.

При подготовке научной статьи использовались труды ученых-экономистов, среди которых Родионова Н.В., Хайниш С.В., Таль Г.К., Суша Г.З., а также мнения и рекомендации практикующих менеджеров: Лунина В., Идрисова А., Виссема Х. и т.д.

1. Реструктуризация как способ финансового оздоровления предприятия

- Под «реструктуризацией» в научной литературе понимают:
1. Структурную перестройку предприятия, которая заключается в выделении бизнеса на основе разделения, присоединения, а также смены собственников [1, с.164].
 2. Изменение (рационализация) производственной, организационной, социальной, финансовой и иных сфер деятельности должника в целях восстановления его рентабельной работы и повышения конкурентоспособности [2].

Замировский Виктор Владимирович, к.э.н., доцент каф. бухгалтерского учета, анализа и аудита Брестского государственного технического университета.

Суромейко Ольга Сергеевна, магистрант каф. менеджмента Брестского государственного технического университета. Беларусь, БрГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

3. Процесс изменения структуры собственности, активов и пассивов, производственной и организационной структур управления, которые не являются частью повседневного делового цикла предприятия [3, с.949].
4. Мероприятия по организационной, управленческой, имущественной, финансовой и технической адаптации предприятия к условиям экономики [4].

В деловой практике основными позитивными задачами реструктуризации предприятия являются привлечение кредитных и инвестиционных ресурсов, поиск партнеров в бизнесе, расширение и укрупнение производства, освоение новых сегментов рынка, аккумулярование «рабочих» активов и освобождение бизнеса от неликвидных активов, дробление имущественного комплекса на отдельные бизнес-единицы, или напротив, интеграция активов отдельных компаний для реализации совместных крупных проектов [5]. На уровне предприятия целью реструктуризации является более полное использование ресурсов с целью получения прибыли.

2. Характеристика организационно-экономических преобразований на реструктурируемом предприятии

Перед началом любых преобразований необходимо проанализировать состав предприятия и классифицировать структурные подразделения по степени их хозяйственной самостоятельности. Наиболее удачной, на взгляд авторов, научной разработкой в области теории реструктуризации крупного предприятия является многоорбитная схема разукрупнения, разработанная директором Центра управленческого консультирования и активного развития хозяйственных систем Международного научно-исследовательского института проблем управления д.т.н., профессором С.В. Хайнишем [6, с. 18-19].

Согласно этой схеме, производственно-хозяйственные единицы (структурные подразделения) по отношению к материнской фирме находятся на различном расстоянии - на различных орбитах; и чем выше номер орбиты, тем больше степень хозяйственной самостоятельности подразделения. В свою очередь, степень хозяйственной самостоятельности определяет выбор наиболее целесообразной для данной орбиты организационно-правовой формы подразделения и определяет направление дальнейших преобразований данного подразделения. Выделяется семь таких орбит.

На первой находятся обычные структурные подразделения, наделенные исключительно линейными функциями со всеми характеристиками для них взаимосвязями, на второй – хозяйственные единицы, имеющие некоторую степень хозяйственной самостоятельности, например, право самостоятельного начисления вознаграждения.

На третьей располагаются центры финансовой ответственности (далее – ЦФО), по многим параметрам схожие с самостоятельными юридическими лицами, но формально таковыми не являющиеся. Они представляют собой хозяйственные подразделения, финансируемые за счет разницы между ценой реализации произведенных подразделениями товаров или оказанных услуг и величиной издержек, связанных с функционированием подразделения. ЦФО организованы в виде бизнес-единиц, т.е. имеют возможность выполнять функции юридического лица - от заключения договоров, реализации продукции до начисления и уплаты налогов, но действуют в рамках материнской компании, без образования самостоятельного юридического лица. Обычно выделяют три или четыре вида ЦФО в зависимости от выполняемых задач, принципов формирования бюджета и характера воздействия на финансовый результат деятельности организации в целом.

Профит-центры (центры прибыли) – подразделения, являющиеся источником прибыли. Убытки покрываются такими ЦФО из собственных бюджетов, что способствует страхованию рисков и повышению эффективности управления [7].

Венчур-центры (центры инвестиций) внедряют новые виды бизнеса. Как правило, они представляют собой ЦФО, еще не достигшие самоокупаемости, поэтому финансируются из

консолидированного корпоративного бюджета. Управляющий центра инвестиций отвечает за выполнение инвестиционных проектов, за экономично и эффективно использование инвестиционных ресурсов [8].

Затратные центры выделяются таким образом, что на управляющего центром возлагается ответственность за формирование издержек, при этом за доходы и прибыль он конкретной ответственности не несет [9]. Расходы центров затрат покрываются за счет продажи услуг по внутренним тарифам или путем отнесения их на другие ЦФО в соответствии с определенным коэффициентом.

На четвертой орбите расположены дочерние предприятия с сильными взаимосвязями с основной компанией, на пятой – предприятия с незначительным участием основной компании в своем уставном капитале, на шестой – самостоятельные предприятия, работающие в основном в кооперации с материнской компанией на основе договорных отношений, на седьмой орбите - самостоятельные предприятия, работающие в основном в кооперации с другими хозяйствующими субъектами на основе договорных отношений.

Удобство этой схемы применительно к процессу реструктуризации состоит в том, что, с учетом различной степени готовности структурных подразделений фирмы к самостоятельности, она предполагает и различное положение производственно-хозяйственных единиц по отношению к основной компании. Орбитная модель предлагает сосуществование в границах одной бизнес-системы как подразделений, пока не тронутых преобразованиями (первая и вторая орбиты), что обусловлено наличием в составе фирм ряда вспомогательных и обеспечивающих служб, вовлечение которых в процесс преобразований желательно не форсировать, так и подразделений, получивших различную степень свободы (третья орбита), и даже частей фирмы, выведенных за ее границы в виде самостоятельных юридических лиц (орбиты с четвертой по седьмую) [10, с. 282-284].

Далее предлагается рассмотреть структурные подразделения, размещающиеся на второй и третьей орбитах. Такие подразделения являются потенциальными претендентами на реформирование. На основе идеологии SWOT-анализа и матрицы BCG можно осуществлять сегментацию направлений деятельности предприятия и его структурных подразделений (бизнес-единиц) с тем, чтобы оценить их рыночную и экономическую перспективность, выявить необходимость и направления их структурной перестройки с соответствующим переливом капитала.

В соответствии со схемой анализа, предложенной известной консалтинговой фирмой BCG (Boston Consulting Group), все продукты, выпускаемые предприятием, делятся на четыре основные категории: «звезды», «знак вопроса», «дойные коровы» и «собаки».

Сущность выработки стратегических управленческих решений по такой методике состоит в том, чтобы в составе ассортиментного портфеля предприятия развивать потенциально выгодные и перспективные «знаки вопроса» в «звезды» на средства, получаемые от эксплуатации «дойных коров». С изменением рыночных условий «звезды» переходят в разряд «дойных коров», а некоторые из «знаков вопроса» могут превратиться в «собак», поэтому рост «звезд» должен компенсировать потери от неудачных продуктов.

Однако целесообразно предложить использовать подобный подход также для аналитического обеспечения управления деятельностью современного предприятия и входящих в его состав бизнес-единиц. Используя анализ финансовых потоков в разрезе центров финансовой ответственности и видов деятельности (операционной, инвестиционной и финансовой), можно определить чистые денежные потоки, отражающие вклад отдельных видов деятельности в формирование финансовых потоков предприятия в целом как единого хозяйственного образования и выделить те направления бизнеса, которые обладают потенциалом создания стоимости. Такой подход дает возможность позиционировать структурные подраз-

деления предприятия как элементы матрицы BCG и на этой основе принимать обоснованные организационные, финансовые и инвестиционные решения.

Одним из эффективных методов оценки результативности организаций и генерируемых ими финансовых потоков является использование критерия экономической добавленной стоимости вместо показателя доли рынка в матрице BCG. Экономическую добавленную стоимость *EVA* (Economic Value Added) ЦФО, организованного в виде центра прибыли, предлагается определять по формуле [11]:

$$EVA = NOPAT - WACC \times CE, \quad (1)$$

где *NOPAT* (net operating profit adjusted taxes) – скорректированная чистая операционная прибыль после уплаты налогов;

WACC (weighted average cost of capital) – средневзвешенная стоимость капитала предприятия в целом;

CE (capital employed) – капитал, инвестированный структурному подразделению, т.е. среднегодовая стоимость имущества, закрепленного за ЦФО.

Стоимость инвестированного капитала (*CE*) рассчитывается по формуле [12]:

$$CE = TA - NP, \quad (2)$$

где *TA* (Total Assets) – совокупные активы (по балансу);

NP (Non Percent Liabilities) – беспроцентные текущие обязательства (по балансу), т.е. кредиторская задолженность поставщикам, бюджету, полученные авансы, прочая кредиторская задолженность.

Средневзвешенная стоимость капитала (*WACC*) рассчитывается по формуле [12]:

$$WACC = Ks \cdot Ws + Kd \cdot Wd(1 - T), \quad (3)$$

где *Ks* – стоимость собственного капитала (%);

Ws – доля собственного капитала (в %) (по балансу);

Kd – стоимость заемного капитала (%);

Wd – доля заемного капитала (в %) (по балансу);

T – ставка налога на прибыль (в %).

Использование этих показателей для анализа деятельности центров финансовой ответственности позволяет независимо от специфики и структуры затрат каждого из центров определить их результативность и вклад в формирование совокупной экономической добавленной стоимости предприятия. Определяя, какие бизнес-единицы следует оставить в составе предприятия, а какие необходимо отделить от основного бизнеса, следует концентрироваться на создателях стоимости и на тех направлениях, которые соответствуют основному бизнесу и могут стать источниками роста стоимости в результате реструктуризации [13]. В таблице 1 приведены критерии, согласно которым производится распределение подразделений.

В квадрант 1 попадают структурные подразделения, которые являются успешными и прибыльными, но не соответствуют ключевому бизнесу предприятия. При условии их самостоятельности преобразования могут осуществляться в направлении выделения из состава предприятия эффективных непрофильных организационно-хозяйственных единиц и создания самостоятельных предприятий на базе этих структурных подразделений. Выделенные предприятия способны сохранить позитивные наработки и успешно функционировать на конкурентном рынке. Преимущества малых субъектов хозяйствования заключаются в их гибкости и мобильности, такие предприятия становятся при-

влекательными для инвесторов. В результате успешно проведенной реструктуризации возможно не только отвести угрозу банкротства от преобразованной бизнес-единицы, но и добиться ее развития в новых направлениях, обновить основные производственные фонды, увеличить объемы выполняемых работ, освоить новые рынки сбыта продукции.

В квадранте 2 размещаются виды деятельности, составляющие основу предприятия, выходящего из кризисного состояния. Смысл преобразований внутри предприятия заключается в стремлении перевести бизнес-единицу из квадранта 1 в квадрант 2, как наиболее соответствующую новой структуре фирмы после завершения реструктуризационных мероприятий.

Значительной положительной характеристикой подразделений и видов деятельности, оказавшихся в квадранте 3, является их стратегическая ценность для фирмы, таким подразделениям необходима модернизация или иные мероприятия, позволяющие поднять уровень производства, улучшить финансовое положение и перевести их в квадрант 2.

В квадрант 4 попали подразделения и виды деятельности, которые не соответствуют стратегии фирмы и не обладают потенциалом создания стоимости. Деятельность таких структурных подразделений связана с удовлетворением специфических потребностей, не обеспечивающих достаточный уровень рентабельности, они могут выполнять госзаказы, обслуживать социальную сферу. В таких случаях при формировании комплекса бизнес-единиц необходимо учитывать социальные последствия реформирования. Обычные рекомендации в данном случае - ликвидация с распродажей имущества, отделение от исходного предприятия (практика передачи социальных объектов на баланс местных органов самоуправления), продажа структурного подразделения как имущественного комплекса.

Определив, какие структурные подразделения второй и третьей орбиты останутся в составе предприятия, а какие будут выведены из него, необходимо придать каждой организационно-хозяйственной единице преобразованного предприятия статус бизнес-единицы, если такого рода преобразования еще не были проведены на предприятии. Причем вся деятельность компании, все ее направления, как основные, так и вспомогательные, должны покрываться центрами ответственности, связанными между собой линиями ответственности, и обеспечиваться необходимой информационной инфраструктурой.

При построении комплекса бизнес-единиц следует учитывать, что все входящие в его состав подразделения должны сохранить способность гибко реагировать на изменения рынка, которая заключается в адаптивных возможностях как отдельных бизнес-единиц, так и комплекса в целом. Руководству предприятия предстоит обеспечить оптимальный уровень децентрализации управленческих решений и не допустить при этом дублирования определенных функций, закрепить ответственность за организацию и выполнение функций за конкретными лицами.

Предприятия с линейно-функциональной организационной структурой нуждаются в ее трансформации в дивизиональную. Введение дивизиональной системы управления повышает устойчивость организации, поскольку позволяет развивать несколько независимых друг от друга направлений деятельности. Неудача дивизиона может привести только к его ликвидации и не нанесет серьезного ущерба всей организации.

Таблица 1. Матрица реструктуризации

Характеристика структурного подразделения	
<u>Квадрант 1</u> Высокий потенциал создания стоимости. Не соответствует стратегии фирмы.	<u>Квадрант 2 «Создатель стоимости»</u> Высокий потенциал создания стоимости. Соответствует стратегии фирмы.
<u>Квадрант 4 «Разрушитель стоимости»</u> Низкий потенциал создания стоимости Не соответствует стратегии фирмы	<u>Квадрант 3</u> Низкий потенциал создания стоимости Соответствует стратегии фирмы

Таблица 2. Модели управления подразделениями

Тип модели	Описание модели
Финансовый холдинг	Контроль над деятельностью бизнес-единиц через утверждение бюджетов и получение отчетов об их выполнении. Вмешательство в деятельность бизнес-единиц в исключительных случаях
Стратегический архитектор	Разработка стратегической концепции, в рамках которой бизнес-единицы развивают собственные инициативы. Вмешательство в деятельность бизнес-единиц путем проведения выборочных ревизий и проверок действующих бизнес-процедур
Стратегический контролер	Тщательная проверка и оценка стратегий бизнес-единиц путем концентрации функциональных знаний и навыков в корпоративном центре. Вмешательство в деятельность бизнес-единиц с целью организации наиболее эффективного взаимодействия
Оператор	Установка всех регламентов работы бизнес-единиц. Вмешательство в деятельность бизнес-единиц путем регулярной проверки всех параметров операционной деятельности и принятия основных решений

На крупных диверсифицированных предприятиях создается управляющая (головная) компания (далее – УК), которая управляет однородными по производственному циклу или по производственным процессам активами. Разрабатывается Положение «Об управляющей компании», закрепляющее основные функции УК, такие как контроль за финансами и учетом, качеством, коммерческой службой, проведение маркетинговой политики и разработка единой маркетинговой стратегии для всех бизнес-единиц.

Международная консалтинговая компания McKinsey&Co предложила четыре модели управляющей компании [14]. Краткое описание моделей представлено в таблице 2.

На следующем этапе предлагается внедрение управленческой технологии «Business Unit Management» (далее - BUM). Управление подразделениями (бизнес-единицами) на основе технологии BUM – это стиль управления и форма организации, направленная на децентрализацию предпринимательства внутри компаний, которая достигается путем наделения бизнес-единиц интегральной бизнес-ответственностью за определенные продуктово-рыночные комбинации [15].

Цель управления подразделениями - повышение эффективности деятельности бизнес-единиц и увеличение стоимости предприятия. Указанные преимущества достигаются путем введения в организации полного хозрасчета дивизионов, что защищает их от отрицательного взаимного влияния. Создается особый механизм взаимодействия структурных подразделений на основе рыночных отношений и эффективная система мотивации, увязывающая личные интересы сотрудников с интересами собственника компании.

В рамках внедрения системы BUM на предприятии обязательно ставится процедура бюджетирования, т.е. планирование, учет и контроль, анализ доходов и расходов осуществляется в разрезе объектов управления, под которыми понимаются ЦФО, входящие в комплекс бизнес-единиц предприятия, подвергшегося реструктуризации. Разрабатывается нормативная база для введения между подразделениями рыночных отношений, предусматривающих продажу услуг и продукции внутри компании, если их стоимость не превышает стоимости подобных услуг и продукции на стороне. Каждая бизнес-единица получает внутреннюю лицензию. Рассчитываются трансфертные цены на внутренние услуги, которые утверждаются подразделениями-потребителями на бюджетном комитете.

Возникает возможность отслеживать финансовый результат каждого подразделения в показателях чистой прибыли по мере необходимости. На основе этой информации руководители предприятия могут выделять наиболее эффективные направления деятельности, получающие доступ к ресурсам организации, и наименее эффективные, которые лишаются его и переходят в квадрант 3 или 4 матрицы реструктуризации.

Любой ЦФО функционирует в рамках утвержденного для него квартального бюджета планируемых доходов и расходов. Каждое структурное подразделение формирует резервный фонд и фонд развития, чтобы минимизировать риски до получения бонуса.

Для профит-центров вводится система конкуренции за финансовые ресурсы, что приводит к повышению рентабельности использования собственного капитала предприятия, а

для центров затрат вводится система конкуренции с внешними альтернативными источниками услуг, что стимулирует эти центры сокращать собственные издержки и влечет снижение себестоимости продуктов [8].

Вводится система авторских прав на разработанный новый продукт, что стимулирует инновационную деятельность и повышает конкурентоспособность и привлекательность продуктового ряда компании. Вводится система авторских прав на клиентов. Запускается механизм поощрения инноваций, позволяющий подразделениям получать 50% от экономического эффекта от сокращения затрат без потери качества, что активизирует творческий потенциал коллектива и стимулирует интенсивный процесс снижения издержек.

Система мотивации специалистов подразумевает, что профит-центры получают бонус от увеличения размера прибыли, затратные – от снижения затрат, венчурные – в зависимости от скорости выхода на самоокупаемость. Таким образом, система мотивации заинтересовывает всех сотрудников заниматься снижением затрат и повышением рентабельности бизнеса организации. Руководители обслуживающих и контрольных подразделений получают фиксированную зарплату и дополнительно могут зарабатывать еще как минимум тремя-четырьмя способами: бонус от экономии бюджетных денег; бонус от инициированных ими инновационных проектов по снижению издержек; авторские отчисления от разработанного этим подразделением нового продукта, который продается другими подразделениями; комиссия от продажи клиентов. Каждый руководитель подразделения самостоятельно разрабатывает систему мотивации своего подразделения [16].

Заключение

Реструктуризация представляет собой комплекс мероприятий, направленных на приспособление предприятия к изменениям во внешней среде. Рассмотренные преобразования в процессе реструктуризации нацелены на концентрацию предпринимательских начал внутри предприятия и разграничение сфер ответственности, и могут способствовать укреплению финансовых позиций предприятия, наращиванию его конкурентного потенциала. Предлагается внедрение на реформированном предприятии управленческой технологии «Business Unit Management», базирующейся на бюджетировании, ЦФО и мотивации.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособие для вузов.-М.: ЮНИТИ-Дана, 2001.-223 с.
2. Закон РБ «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» от 18 июля 2000 г.
3. Антикризисное управление: Учеб. пособие: В 2 т. Т.2.: Экономические основы/ Отв. ред. Г.К. Таль.- М.:ИНФРА-М, 2004.-1027 с.
4. Постановление Кабинета Министров Республики Беларусь от 23 октября 1996 г. N 676 «О реструктуризации государственных объединений и предприятий, находящихся в республиканской собственности».
5. Рыбаков С. Реструктуризация по закону //http://www.legas.ruconversation.htm

6. Хайниш С.В. Развитие малого бизнеса на основе реорганизации крупных предприятий: методическое пособие.- М.: Изд-во Проспект, 2005.-107 с.
7. Нежданский К. Идеал бюджетирования // Контроль и учет.-2006.-№522// http://www.belgazeta.by/20060123_3/470252881
8. Славников Д. Система Business Unit Management или хозрасчет по мировому стандарту // Финансовый директор.-2004.- №3.
9. Управленческий учет: учеб.-практ. пособие / Е.В. Акчурина, Л.П. Солодко, А.В. Казиню-М.:ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006.-480 с.
10. Экономика предприятия: Учеб. пособие / Г.З.Суша.- М.:Новое знание, 2003.-384 с.
11. Борисова А. Как управлять стоимостью компании//Финансовый директор.-2006.-№3.
12. Батюк П. Управление стоимостью компании// <http://www.audit-fin.ru>.
13. Идрисов А. Потенциал создания стоимости. Стратегия: с чего начать и чем закончить// Управление компанией.-2004.-№6 // <http://www.iprnou.ru>
14. Обухов Р. Максимизация стоимости компании // Финансовый директор.-2004.-№5 // <http://www.iteam.ru/publications>
15. Виссема Х. Управление бизнес-единицами: децентрализация предпринимательства// [Менеджмент в России и за рубежом](http://www.dis.ru/manag/archiv/1999).-1999.-№4 // <http://www.dis.ru/manag/archiv/1999>.
16. Лунин В. Повышение эффективности бизнеса с помощью технологии управления Business Unit Management. Бюджетирование, сокращение издержек и построение системы мотивации // <http://www.martex.ru/225>.

Статья поступила в редакцию 17.05.2007

УДК 330.131.7

Соболева О.И.

ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СТРОИТЕЛЬНОГО БИЗНЕСА

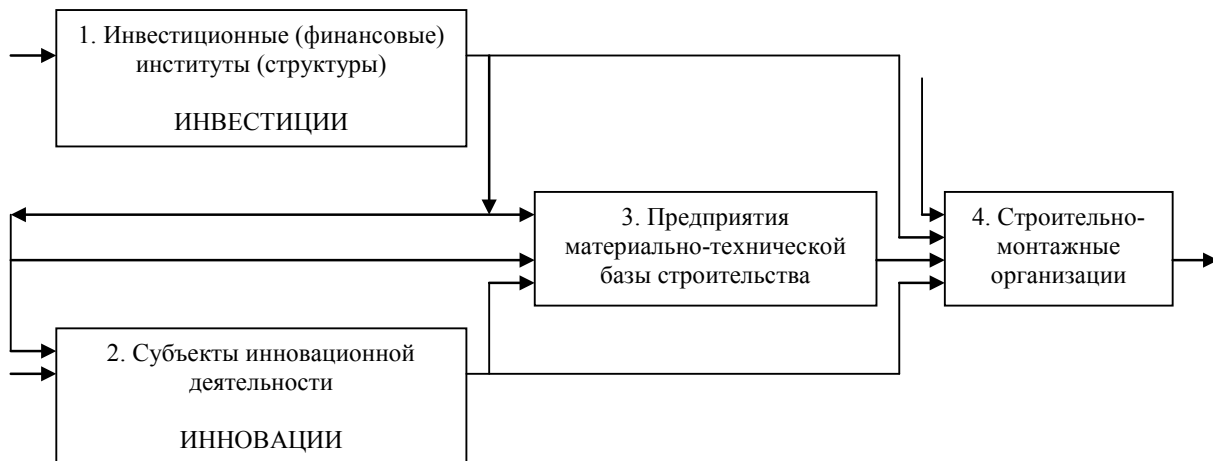


Рис. 1. Схема взаимосвязи инвестиционной (финансовой), инновационной и производственной подсистем в процессе инвестиционно-строительной деятельности

Инвестиционно-строительный комплекс Республики Беларусь образован системой производственных, функциональных, организационных и институциональных структур. Схема действия инвестиционных (финансовых), инновационных и производственных структур в процессе инвестиционно-строительной деятельности представлена на рис. 1.

Очевидно, изображая рис.1, было допущено определенное упрощение, взаимодействие описанных структур неизменно сложнее, что подтверждает проблему полного описания способа эффективного действия элементов инвестиционно-строительного комплекса.

Инвестиционно-строительный комплекс имеет ряд специфических характеристик:

а) *высокая степень зависимости от заемных средств* и, следовательно, от наличия их источников, а шире — от состояния финансового рынка в целом. По определению, ни один из инвестиционных проектов в инвестиционно-строительном комплексе Республики Беларусь не реализуется за счет собственных средств и, следовательно, конечные финансовые результаты всегда являются тем или иным следствием задающих параметров финансового рынка (процентной ставкой по кредитам и т. д.);

б) *возможность использования готовой товарной продукции в качестве финансового актива* (в том числе долгосрочного). Товарной продукцией предприятий инвестиционно-строительного комплекса является недвижимость, обла-

дающая высокой ликвидностью. Это позволяет, с одной стороны, полностью решить вопрос с обеспеченностью кредита, а с другой — иметь надежные гарантии финансирования;

в) *длительность производственного цикла и связанного с ним оборота капитала*. Это приводит к объективному усложнению управления финансами, поскольку на значительном временном интервале состояние финансового рынка и определяемые им условия финансирования могут существенно измениться. Необходимо также учитывать, что аналогичным образом может измениться ситуация на рынке недвижимости, выражаемая соотношением спроса и предложения. Это приведет к изменению уровня ликвидности и, как следствие, — к ускорению или замедлению формирования денежного потока;

г) *высокий уровень совокупного риска*. Это связано как с большим количеством конкретных рисков, так и с общей неопределенностью возможных ситуаций, порождаемых длительностью инвестиционно-строительного цикла.

В условиях конкуренции важнейшей стратегией строительного предприятия является обеспечение его устойчивого развития.

Оценка устойчивости строительных предприятий основывается на сравнении экономических выгод и экономических затрат. Под экономическими выгодами здесь понимается увеличение настоящих и будущих денежных потоков, а под экономическими затратами — уменьшение настоящих и будущих денежных потоков.