

Можно выделить следующие ступени развертывания СОУ:

1. Определение функций и задач СОУ.
2. Подготовка углубленной оценки процессов и ведущих характеристик на основе корректируемой системы мер.
3. Выявление лучших компаний путем изучения существующих и потенциальных конкурентов в собственной и иных отраслях.
4. Тщательное сопоставление собственных и лучших характеристик, методов ускорения экономического подъема.
5. Анализ отставания в характеристиках и приоритетах, установление новых рубежей, масштаба и глубины требуемых внутренних изменений.
6. Освоение практики для устранения отставания и обеспечения превосходства.
7. Слежение за прогрессом изменений с учетом динамики развития существующих и потенциальных конкурентов.
8. Постоянная модернизация СОУ, уточнение системы измерений, углубление анализов на основе практических и теоретических достижений.

**О.А. Шевчик**  
БГУ (Минск)

## **ОБЪЕКТИВНАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ**

Объективная необходимость реструктуризации предприятия промышленности строительных материалов вызывается рядом факторов:

1. *Убыточная деятельность предприятий промышленности строительных материалов.* Основными причинами убыточной деятельности предприятий Министерства строительства и архитектуры являются следующие: низкая загрузка производственных мощностей, неудовлетворительное физическое состояние активной части основных средств, снижение платежной дисциплины.

Мощности по производству строительных материалов загружены на 50 %. Как показывают расчеты экспертов, дополнительные затраты, обусловленные недогрузкой мощностей, определяют до 30 % стоимости продукции. Из них 15 % — за счет содержания излишней численности занятых; 5 — за счет относительного перерасхода топливно-энергетических ресурсов; 5—6 — за счет амортиза-

ционных отчислений; 5 % — за счет прочих сопутствующих факторов (налоги и налоговые платежи).

Износ основных средств в промышленности строительных материалов составляет 55 %, активной части — 60 %. По многим предприятиям он достиг 87—91 %. Все это приводит к частым остановкам оборудования, дополнительным затратам на внеплановые ремонты, увеличению расхода газа, мазута, электричества при запуске соответствующего оборудования после ремонта. По предварительной оценке, потери предприятий за счет данного фактора составляют 1—1,5 % рентабельности.

На непроизводительные расходы в значительной мере влияют высокая доля товарообменных операций и затраты на обслуживание кредитов. Потеря рентабельности здесь составляет 1,5 — 2 %.

В общей сложности по всем перечисленным факторам потери рентабельности в промышленности строительных материалов составляют более 25 %.

*2. Конкуренция с зарубежными и местными производителями.* Важнейшим рынком сбыта белорусской строительной продукции является Российская Федерация. Однако в настоящее время белорусские и российские предприятия фактически поставлены в неравные условия хозяйствования, так как цена энергоносителей, приобретаемых белорусскими предприятиями, выше, чем российскими того же профиля. С учетом транспортировки и налогов конечная цена ряда белорусских строительных материалов на российском рынке становится неконкурентоспособной.

*3. Невостребованность на рынке некоторых производимых товаров.* Из-за низкого качества продукции и неплатежеспособности потребителей уменьшаются объемы реализации, что вызывает рост складских запасов готовой продукции, которые к среднемесячному выпуску продукции в 2003 г. составили в среднем 71,4 %, хотя планировалось 66 %.

*4. Размеры имущества* (прежде всего — оборудования и зданий), *численность работников* предприятий рассчитаны на объем производства 1990 г.

*5. Дефицит оборотных средств, высокие процентные ставки по кредитам* ведут к снижению объемов производства, даже если имеется платежеспособный спрос.

Приведенный выше перечень основных проблем, препятствующих эффективной деятельности предприятий промышленности строительных материалов, является объективной предпосылкой для масштабного проведения имущественной и финансовой реструктуризации предприятий данной отрасли.