

импортную пошлину в размере 27,5% в ущерб собственной прибыли, чтобы покрыть дополнительное подорожание антидемпинговой маржи. Сейчас импортная пошлина в страны Европы для белорусских калийных удобрений составляет 0%, зато «Беларуськалий» приходится уплачивать налог на движение товаров и услуг в размере 21-23% в зависимости от региона поставки.

Производство минеральных удобрений в перспективе может обеспечить рост экономического благосостояния страны в мировом масштабе. Однако для этого необходимо усовершенствовать внешнеторговую политику государства, особенно устранить барьеры, сдерживающие экономический рост рентабельных предприятий.

*О.И. Милевская, ассистент,  
Б.О. Шамуков, студент, БГУИР, Минск (Беларусь)*

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

В условиях рыночных отношений обеспечить промышленному предприятию эффективное функционирование и конкурентные преимущества может только эффективная система управления его производственной деятельностью.

Экономический механизм управления включает основные функции и методы управления хозяйственной деятельностью предприятия, ориентированные на повышение производительности и эффективности производства при постоянной адаптации деятельности предприятия в целом к изменению конъюнктуры рынка и поведения всех его участников [1. 163 с.]

Эти методы предусматривают определение требований и формирование качественных изменений в деятельности предприятия для эффективного хозяйствования с учетом объективных факторов внешней среды, в которой ему приходится функционировать.

Содержание управленческих воздействий при проведении таких изменений ориентировано на управление предприятием с целью его эффективного функционирования в рыночных условиях хозяйствования. Оно должно также учитывать объективные тенденции развития общественного производства, его концентрацию и интернационализацию, а также углубление специализации наукоемкого производства и повышение его капиталоемкости.

Это связано с необходимостью внедрения в производство достижений научно-технического прогресса для формирования и поддержания конкурентной позиции предприятия, а также обеспечения устойчивого роста его производительности в условиях жесткой конкуренции на мировом рынке [2, с.407].

Ключевым элементом механизма управления предприятием в рыночной экономике являются методы и модели управленческого воздействия на хозяйственную деятельность для создания экономических условий эффективной реализации предпринимательской деятельности, обеспечивающих получение устойчивой выгоды от осуществления этой деятельности. Основными экономическими методами (моделями) в менеджменте предприятия, обеспечивающими его эффективное функционирование в рыночных условиях хозяйствования, являются: коммерческий расчет, внутрифирменный расчет, ценовая политика и механизмы ценообразования, механизмы и методы повышения качества и обеспечения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом.

Особенности экономических методов управления состоят в том, что они:

- базируются на некоторых общих правилах поведения, дающих возможность маневрировать ресурсами;
- оказывают на производителей и потребителей косвенное воздействие, посредством системы отношений учитывают интересы коллектива и отдельных работников;
- непременно предполагают самостоятельность предприятия на всех уровнях при одновременном возложении на него ответственности за принимаемые решения и их последствия;
- побуждают исполнителей к подготовке альтернативных решений и выбору из них наиболее соответствующих интересам коллектива.

Чем шире применяются экономические методы, тем большее число вопросов решается непосредственно в основных звеньях управления, ближе к источнику информации. Использование системы экономических методов на предприятии даст должный эффект только в том случае, если принцип прибыльности ведения хозяйства будет охватывать все звенья организационной структуры управления, образуя замкнутую систему с распределением материальной ответственности между всеми ее звеньями.

Задачи и ключевые характеристики предприятия по мере его развития:

1. Обеспечение платежеспособности, т.е. «выживание» или способность оплачивать свои счета. Задача решается принятием экстренных мер по реализации уже произведенной продукции, проведением ряда маркетинговых мероприятий: анализа рынка, ассортимента, ценовой политики, методов продвижения.

2. Достижение прибыльности деятельности возникает естественно при достижении платежеспособности. На этом этапе маркетинговые меры необходимо дополнить мерами экономическими (анализ затрат на производство, анализ себестоимости и ценообразования) и организационно-технологическими (анализ эффективности производства, технологичности и т.п.).

3. Наличие стратегического управления. Менеджмент компании после решения текущих задач должен сосредоточить свое внимание на более долгосрочных целях и задачах. Возникает задача понимания того, какой должна быть компания в средне- и долгосрочном будущем. Для ее решения разрабатываются стратегическая концепция, стратегия предприятия и, на основе SWOT-анализа и бизнес-планов, стратегии для каждого подразделения.

4. Адаптивность системы управления. Под адаптивностью системы управления предприятием будем понимать соответствие организационной структуры, методов, принципов и механизмов управления предприятия целям, функциям и стратегиям предприятия и его подразделений. Система управления должна способствовать реализации стратегической концепции компании.

5. Обеспечение финансовой и управленческой прозрачности. Эта ключевая характеристика подразумевает наличие у предприятия финансовой структуры (выделение так называемых центров финансового учета и ответственности), финансовой и учетной политики, соответствующей международным принципам и стандартам учета (GAAP, IAS). Обеспечение финансовой и управленческой прозрачности достигается также своевременным и правильным использованием таких инструментов, как: финансовый анализ, бюджетирование (финансовое планирование, прогнозирование и принятие решений на основе составления планов (бюджетов)), менеджмент привлечения заемных средств, менеджмент размещения свободных средств, управление портфелем инвестиций, антикризисное управление, лизинг, факторинг, страхование и др.

Настоящее время – время новых производственных и управленческих технологий, интернационализации конкуренции, глобализации мировой экономики, быстро меняющихся условий внешней среды, широкого применения системного подхода в управлении – ставит перед менеджментом новые задачи. В процессе своего развития предприятие сталкивается с так называемыми проблемами роста: усложнение информационных, материальных и иных потоков на предприятии, ухудшение финансового состояния, снижение общей организованности (повышение уровня энтропии предприятия как системы), сбои в основных бизнес-процессах предприятия и многое другое. Возникает задача, а вместе с ней очередная характеристика состояния предприятия – управляемость бизнеса.

Существующие методики комплексной оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия позволяют охарактеризовать конкурентоспособность предприятия на тактическом уровне. Существует довольно большое количество методик оценки состояния предприятия. Стандартов же оценки, как и единой методики, не существует, так как практически каждая консалтинговая (консультационная) компания в Беларуси и на Западе, да и немало предприятий, обладают собственными «уникальными» методиками оценки. Инновационный потенциал представляется как «накопленное определенное количество информации о результатах научно-технических работ, изобретений, проектно-конструкторских разработок, образцов новой техники и продукции», или толкуется как «система факторов и условий, необходимых для осуществления инновационного процесса», что значительно упрощает действительность, а также сужает сферу применения этой сложной категории [3].

В определении инновационного потенциала как «способности различных отраслей народного хозяйства производить наукоемкую продукцию, отвечающую требованиям мирового рынка», рассматриваемая категория привязана к конкретному уровню (народное хозяйство), что также сужает сферу ее применения [4]. Кроме того, в этом случае из рассмотрения выпадают организационные инновации и инновационные услуги и др.

Сегодня в Республике Беларусь ставится глобальная задача перевода отечественной экономики на инновационный путь развития. Это связано, прежде всего, с повышением роли инноваций как ключевого фактора современного социально-экономического развития и формирования наукоемкого производства.

Следует отметить, что на современном этапе развития ведущих стран мира основным фактором экономического роста становится не финансовый капитал и средства производства, а знания и новые идеи, обеспечивающие выпуск интеллектуальной, конкурентоспособной продукции, востребованной на рынке качества, за которую потребитель готов платить высокую цену. Поэтому уже понятно, что именно инновационный характер экономики обеспечивает динамичное развитие государства и более высокий уровень жизни населения.

Именно поэтому в ведущих странах доля науки, образования, прогрессивных и наукоемких технологий, т.е. составляющих научно-технического прогресса, в валовом внутреннем продукте (ВВП), сегодня достигает 95 %, а в Республике Беларусь не превышает 3-7 %.

В современных жестких рыночных условиях каждый отдельно взятый хозяйственный субъект должен иметь стратегию развития, причем основанную на инновациях. В противном случае его рано или поздно выдавливают конкуренты. Разработка стратегии организации состоит из следующих трех основных элементов:

- 1) оценки позиций объекта конкурентной борьбы;
- 2) прогноза изменения условий конкурентной среды;
- 3) собственно разработки стратегического плана действий с вариантами реакции на различные прогнозные ситуации.

Для предприятия важны такие характеристики, как его положение в отрасли, структура отрасли, темпы ее роста и структурные изменения, оценка препятствий для вхождения в отрасль потенциальных конкурентов, степень технологической, организационной и финансово-экономической интегрированности отрасли, наличие в ней картельных соглашений и пр. [5].

Главными источниками устойчивого конкурентного преимущества предприятий в современных экономических условиях М. Портер называет:

- непрерывную модернизацию производства на инновационной основе с использованием новых технологий, способов организации производства и труда, инновационного менеджмента, маркетинга и т.д.;
- ускорение темпов разработки и введения новшеств, быстроту реакции предприятия на нововведения конкурирующих фирм;
- прогнозирование инноваций;
- политику взвешенного риска (конкурентного преимущества добиваются и сохраняют за собой те предприятия, которые не избегают риска и неопределенности, связанных с инновациями, а принимают смелые, но взвешенные решения) [6].

Необходимо отметить, что в настоящее время интеллектуальные ресурсы в современных условиях являются доминирующим фактором обеспечения конкурентных преимуществ и стратегической устойчивости национальных хозяйственных систем.

С целью обеспечения развития системы инновационного предпринимательства необходимо провести ряд мероприятий, среди которых:

- 1) стимулирование научно-технической и производственно-технологической кооперации;
- 2) совершенствование организационного, нормативно-правового и инвестиционного обеспечения инновационной деятельности, механизмов ее стимулирования, правовой охраны интеллектуальной собственности;
- 3) продвижение на внешние рынки продукции инновационных предприятий, патентование отечественных разработок в Республике Беларусь и за рубежом, проведение выставок наукоемкой продукции и технологий;
- 4) координация деятельности государственных, частных и смешанных структур, содействие привлечению в сферу инновационного производства средств отечественных и зарубежных инвесторов и венчурных компаний.

Несмотря на усилия по развитию рыночных отношений в белорусской экономике, их слабое воздействие на инновационную активность сохранится до того момента, пока не начнут функционировать внутренние мотивации предприятий к наращиванию выпуска высокоэффективной техники и структурным изменениям производства, адекватным рыночному спросу.

Построение функциональной модели предметной области предполагает выделение сущностей, их атрибутов и первичных ключей, идентификацию связей между сущностями. Выделить сущности можно на основе подхода, основанного на анализе функциональных зависимостей реквизитов предметной области. ERwin имеет два уровня представления модели – логический и физический.

*Логический уровень* представления модели в Erwin – это абстрактный взгляд на данные, когда данные представляются так, как выглядят в реальном мире, и могут

называться так, как они называются в реальном мире. Объекты модели, представляемые на логическом уровне, называются сущностями и атрибутами. Логическая модель данных разрабатывается на основе существующих моделей данных (например, реляционной), но никак не связана с конкретной реализацией системы управления базой данных (СУБД) и прочих физических условий реализации.

Логическая модель данных является источником информации для фазы физического проектирования. Она предоставляет разработчику физической модели данных средства проведения всестороннего анализа различных аспектов работы с данными, что имеет исключительное значение для выбора действительно эффективного проектного решения.

Модель процесса стратегического планирования включает в себя следующие сущности: группа целей, цель, стратегия, SWOT-анализ, strengths, weaknesses, opportunities, threats, рабочая группа, сотрудник. Основным типом связи является связь неидентифицирующая связь «один-ко-многим» с обязательным классом членств.

*В базе данных хранится информация:* о группе целей (код группы целей, название группы, характеристика, приоритетность); о цели (код цели, описание, ответственный, дата составления, утверждена); о стратегии (код стратегии, название стратегии, дата принятия, основные положения, срок действия); о SWOT-анализе (код SWOT-анализа, дата проведения, ответственный); о strengths (код strengths, параметр оценки, особенности); о weaknesses (код weaknesses, параметр оценки, особенности); о opportunities (код opportunities, фактор, степень влияния, вероятность реализации); о threats (код threats, фактор, степень влияния, вероятность реализации); о рабочей группе (код рабочей группы, количество сотрудников, дата формирования), о сотруднике (код сотрудника, отдел, должность, обязанности, ФИО).

*Основные характеристики связей в модели:*

В группу целей может входить множество целей, каждая цель входит в группу целей.

В стратегию может входить множество целей, но каждая цель может входить только в одну стратегию.

SWOT-анализ проводится одной рабочей группой, каждая рабочая группа принадлежит одному SWOT-анализу.

*Физическая модель данных зависит от конкретной СУБД*, фактически являясь отображением системного каталога. В физической модели содержится информация обо всех объектах БД. Поскольку стандартов на объекты БД не существует (например, нет стандарта на типы данных), физическая модель зависит от конкретной реализации СУБД. Следовательно, одной и той же логической модели могут соответствовать несколько разных физических моделей.

После описания логической модели проектировщик может выбрать необходимую СУБД, и ERwin автоматически создаст соответствующую физическую модель. На основе физической модели ERwin может сгенерировать системный каталог СУБД или соответствующий SQL-скрипт. Этот процесс называется прямым проектированием (Forward Engineering). Тем самым достигается масштабируемость – создав одну логическую модель данных, можно сгенерировать физические модели под любую поддерживаемую ERwin СУБД.

Модель можно сгенерировать в БД Access:

1. Для генерации системного каталога БД следует выбрать пункт меню Tools/Forward Engineering/Schema Generation. В окне Schema Generation в закладке Options