

- выбор оптимальной технологии производства;
- определение точки безубыточности и запаса прочности предприятия.

Система контроллинга на основе «директ-костинг» не имеет единых подходов для внедрения на отечественных предприятиях, хотя она весьма удачно используется в зарубежной практике как экономистами, так и менеджерами, маркетологами.

Исходя из опыта зарубежных предприятий, систему контроллинга можно адаптировать к белорусским предприятиям, но делать это надо постепенно, так как мы находимся на этапе развития рыночных отношений. На первом этапе должен функционировать упрощенный вариант оперативного контроллинга, основанный на принципе максимальной загрузки производственных мощностей, что позволит большинству предприятий выжить на развивающемся рынке. На следующих этапах возможно использования наиболее сложных вариантов контроллинга, основанных на выборе одной из многих альтернатив: загрузке мощностей, применения различных систем скидок для обеспечения эффективного сбыта продукции и т. д.

В нашей стране система контроллинга используется крайне редко. Однако некоторые предприятия уже внедрили эту систему. Одним из таких предприятий является ОАО «Моготекс», которое поставило перед собой задачу по опережению конкурентов в разработке и освоении новых видов продукции, технологий, цен. Это позволило сделать продукцию, удовлетворяющую требованиям и ожиданиям заказчиков, конкурентоспособной как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Таким образом, внедрение контроллинга на основе системы «директ-костинг» способствует повышению финансовой устойчивости предприятий.

<http://edoc.bseu.by>

*А.А. Леонова, О.В. Скап  
Филиал БГЭУ (Бобруйск)*

### **РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ – ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Понятие реинжиниринг бизнес-процессов возникло примерно в 1990 г. Издано более десятка монографий и сотни статей, описывающих его, но наибольший успех выпал на книгу М. Хаммера и Дж. Чампи «Реинжиниринг корпораций: революция в бизнесе», изданную в 1993 г. М. Хаммер и Дж. Чампи определяют реинжиниринг как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности – стоимость, качество, услуги и темпы». На дворе – эра потребителя, а заказы часто выполняются с ошибками, на вопросы клиентов не отвечают неделями. Все более важным становится рациональное использование активов, а уровни товарных запасов превышают спрос многих месяцев. Обычные методы повышения

производительности не привели к серьезным улучшениям, которые требуются компаниям. В частности, серьезные инвестиции в информационные технологии дали разочаровывающие результаты, во многом из-за того, что компании используют технологию только для того, чтобы механизировать старые способы вести дела. Они оставляют в неприкосновенности существующие процессы и используют компьютеры, чтобы просто их ускорить. Вместо обрамления существующих процессов кремнием и программным обеспечением необходимо уничтожить их и начать заново. Нам следует подвергнуть наши компании «реинжинирингу»: воспользоваться мощью современных информационных технологий, чтобы радикально перестроить наши бизнес-процессы и достичь значительного повышения их производительности.

Наглядно реинжиниринг можно представить в виде схемы (рис. 1).

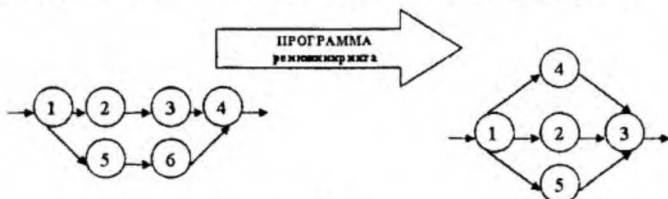


Рис. 1

Программа по преобразованию информационного поля является связующим ядром всех элементов системы и обеспечивает группы процессов индивидуальной информацией, максимально автоматизируя механизм их взаимосвязи. При этом осуществляется постоянный мониторинг деятельности каждого производственного процесса и компании в целом. Обработанная информация предоставляется специалистам в зависимости от уровня допуска и компетенции и в соответствии с их функциональными задачами (рис. 2).

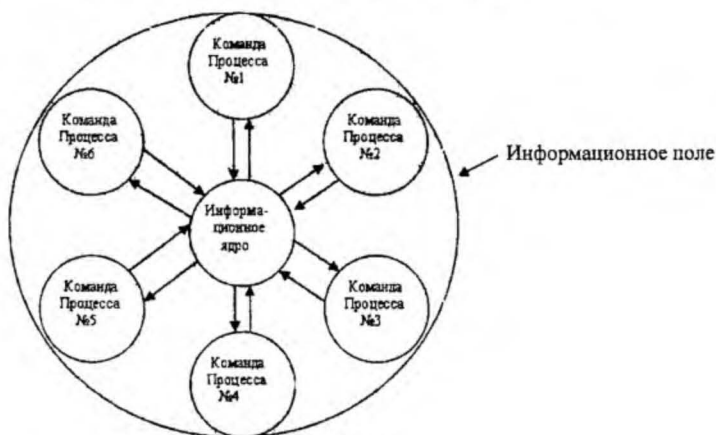


Рис. 2

Предлагасмая модель бизнеса не содержит функциональных подразделений и целиком сформирована из команд процессов, объединенных в единой сети.

У нас есть все необходимые для работы инструменты. Информационная технология предлагает множество способов реорганизации работы. Однако наши решения относительно технологий должны диктоваться нам воображением, а не наоборот. Если у руководства есть фантазия, реинжиниринг даст возможность ее осуществить.

*В.В. Реут*

*Филиал БГЭУ (Бобруйск)*

## **УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Одним из факторов, способных повысить конкурентоспособность белорусских предприятий, является фактор инновационного развития, который предполагает взаимосвязанное становление научно-технической, производственной, финансовой, социальной деятельности в условиях новой институциональной среды.

На основе комплексного объединения ключевых положений теории инноваций и теории конкуренции нами было предложено определение инновационной конкурентоспособности, под которой понимается создание конкурентных преимуществ от внедрения инноваций. В данном случае инновация представляет собой материализованный результат, полученный от вложения капитала в новую технику или технологию, новые формы организации производства, труда, обслуживания и управления, включая новые формы контроля, учета, методы планирования, приемы анализа и т. д.

Контроль над состоянием и динамикой основных показателей и факторов инновационной конкурентоспособности предприятия осуществляется на основе эффективной системы мониторинга, которая не только позволяет оперативно и качественно управлять его инновационной деятельностью, но также оказывает широкое мультипликативное воздействие на целый комплекс социально-экономических показателей и процессов, в частности позволяет осуществлять выбор оптимального соотношения между внутренними и внешними инновациями и корректировать его при различных изменениях внешней и внутренней среды.

По результатам исследования, которое проводится под руководством Н.Г. Бобрицкого и моем участии, можно сделать вывод о том, что инновационная конкурентоспособность предприятия детерминирована совокупностью внешних и внутренних факторов, в числе которых первостепенными являются уровень инновационного потенциала предприятия, модели организации инновационной деятельности на предприятии, а также уровень инновационного развития отрасли (страны) в целом. При этом речь идет как о качественных оценках роли и значения различных факторов, так о получении достаточно точных количественных характеристиках выбираемых инновационных стратегий.