

Отработка предложенного подхода была осуществлена на примере овощеводческого хозяйства “Рудаково” Витебской области. Нами решена задача оптимизации производства, хранения и реализации овощей размерностью $m \times n = 282 \times 326$.

Большой объем скоропортящейся продукции овощеводства предполагает, что на основе маркетинговых исследований будет обеспечено хранение, быстрая реализация в ассортименте, предотвращено загнивание, способствующее порче продукции.

В связи с увеличением затрат на газ и электроснабжение теплиц посевные площади овощей защищенного грунта рекомендуется не увеличивать, а использовать более рационально.

В процессе решения задачи был оптимизирован помесичный сбыт овощной продукции в ассортименте и в разрезе каналов распределения. Следует отметить, что происходит увеличение реализации по всем каналам. Стабилизируются поставки овощеводческой продукции в течение каждого месяца года. Реализация овощей защищенного грунта, в основном огурцов, планируется с марта по октябрь, причем наибольший объем сбыта приходится на апрель-июнь месяцы.

Предлагаемые мероприятия позволят хозяйству получить прибыль от овощеводства на 12,7 % выше фактически достигнутого уровня.

В.И. Гончаров

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРОЕКТА РЕАБИЛИТАЦИИ И РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

В настоящее время во многих странах происходит широкая структурная перестройка промышленного потенциала. В этом процессе все большее значение приобретают реабилитационные мероприятия, проводимые на уровне предприятия, корпорации (фирмы). Объектом технического, коммерческого, финансового и экономического анализа в этом случае являются “нездоровые” предприятия с целью увеличения эффективности и прибыльности при сохранении их в качестве самостоятельных субъектов хозяйствования.

Процесс реабилитации должен включать следующие стадии:

1. Стадия предварительного диагностирования. Реализация этого этапа определена документами по реструктуризации промышленного комплекса на уровне руководства страны и отрасли: Указ Президента РБ от 4.10.96 г. № 398, Постановление Кабинета министров РБ от 23.10.96 г. № 676, конкретный список государственных объединений и концернов, подлежащих реструктуризации в промышленности, утвержден Министром промышленности РБ. Конкретные перечни в других отраслях также утверждены.

2. Стадия диагностирования. Определяются слабые стороны предприятия, а также возможность и способы его реабилитации и развития.

3. *Разработка программы реструктуризации* Включает: краткосрочные мероприятия, разработку и оценку инвестиционных проектов, а также привлечение финансовых ресурсов для обеспечения мероприятий по реструктуризации в целях полной реабилитации предприятия.

4. *Стадия реабилитации.* Реализация инвестиционного проекта (проектов) проведения работ по реструктуризации предприятия с выходом на контрольные показатели проекта реабилитации по эффективности работы. В рамках четвертой стадии осваиваются инвестиции (или выводятся капитал из сферы производства), проводится обучение персонала по всем аспектам реструктуризации, улучшение финансового и общего управления предприятием, консультирование по вопросам стратегического управления и развития предприятия.

Ожидаемые результаты реабилитации и развития предприятия должны быть детально изучены до принятия решения о реализации проекта, для чего необходимо проводить реабилитационные исследования и детальное ТЭО проекта. Эти исследования должны дать оценку масштаба и стоимости работ в сравнении с выгодами на протяжении жизненного цикла проекта. Результаты таких исследований и оценок дают возможность принять обоснованное решение о целесообразности реабилитации в соответствии с предложенной программой или отказаться от этой идеи (частично или полностью).

Для подготовки и реализации таких исследований требуется команда экспертов. Ее состав зависит от сложности работы, которая должна быть проделана. По сложившейся практике в команду должны входить аналитик в области менеджмента, финансовый консультант, специалисты по экономике промышленности, маркетингу, технологии и временно привлекаемые консультанты более узкого профиля (по экологии, социологии и т.д.) с учетом специфики конкретного предприятия.

Стратегическая ориентация планирования бизнеса (в нашем случае проект реабилитации и развития предприятия) в целом не является новой. Однако формализованная концепция и методология относительно новы в международной практике менеджмента и тем более в нашей практике. Основными направлениями работ по стратегической ориентации являются: поиск способов инвестирования с позиций развития конкретного бизнеса, осмысление перемен, связанных с внешней и внутренней средой; развитие необходимых навыков для профессионального занятия бизнесом.

Особенность принятия стратегических решений при разработке проекта реабилитации и развития заключается в том, что эти стратегические решения должны быть направлены на обеспечение и сохранение благоприятной позиции предприятия на рынке в конкурентной среде. При разработке проекта должны быть также определены конкретные цели краткосрочного и среднесрочного планирования, а также средства их достижения. При этом в стратегии проекта должна быть учтена деятельность предприятия во всех основных сферах его деятельности: маркетинг; исследования и разработки (НИОКР); производство; инвестирование в развитие основных фондов и техническое перевооружение (в том числе

вывод и реализация излишних основных фондов); социальное развитие, включая совершенствование мотивации и оплаты труда персоналу.

Для достижения наилучших результатов в процессе реабилитации и развития требуется общая координация всех направлений деятельности и совершенствование менеджмента на предприятии в целом и в его структурных подразделениях.

В качестве технологии разработки стратегии проекта реабилитации и развития предприятия используется механизм стратегического планирования, используемый в рамках методологии управления проектами. Главными компонентами предлагаемого механизма являются: выбор географического региона, определение базовых рыночных стратегий; определение возможной доли рынка (позиции на рынке), определение связи "продукт-рынок", которую следует положить в основу концепции маркетинга; определение продукта (продуктового диапазона) и ценовой политики; выбор стратегии занятия желаемой позиции на рынке; определение квалификации и практического опыта, необходимых для победы над конкурентами; определение необходимости (возможности) кооперации для достижения рыночной позиции фирмы (проекта).

Н.П. Горбарук
БГЭУ (Минск)

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

В практике фирм развитых стран используются три альтернативных типа управления инновациями: управленческий; консультативный или коллегияльный; предпринимательский.

Для управленческого подхода характерна иерархичность, централизация; преобладают вертикальные потоки информации; решения принимаются руководителями, подчиненные не имеют права участвовать в процессе обсуждения и принятия решений.

Консультативный подход отличается своей гибкостью и характеризуется преобладанием горизонтальных связей. Его сущность кратко можно выразить как "команда" равных или почти равных. Руководители команды могут быть менеджерами конкретных товаров или группы товаров. В развитых странах идет процесс формирования нового типа профессии "инновационный менеджер".

Предпринимательский подход выражается в автономности, инициативности принятия рискованных решений; ограниченности формального планирования; существовании отношений взаимного доверия и сотрудничества между руководителями и подчиненными, активном участии подчиненных в обсуждении проблем и принятии решений.

Рассмотренные подходы управления инновационной деятельностью могут быть использованы и на предприятиях Республики Бела-