

Инициатива проведения санации может исходить как от должника, которому удастся убедить кредиторов помочь ему, так и от кредиторов, решивших, что выгоднее произвести реструктуризацию, чем немедленно получить определенную сумму от продажи имущества должника, но сумму значительно меньшую, чем размер требований кредиторов, либо вообще ничего не получить.

Изменение структуры, санацию управляющий может начать сразу же после объявления банкротства. Должник, которому оказывается помощь в рамках санации, избавляется от долгов и имеет возможность продолжать хозяйственную деятельность. Заключая соглашение, должник обязуется выполнять предлагаемые санатором и устраивающие его самого условия.

Если это предприятие действительно необходимо стране, то целый ряд институтов и структур, включая коллектив, обязаны найти выход из сложившейся тяжелой ситуации. Это может быть простая смена руководства, а может — реструктуризация предприятия.

— ликвидация;

— мировое соглашение (Закон от 30.05.91г. не содержит этого понятия). Оно может быть заключено на любом этапе производства по делу о банкротстве. Мировое соглашение — это процедура достижения договоренности между должником и кредитором относительно отсрочки или расщепки причитающихся кредиторам платежей или уменьшение долгов, в результате которого производство по делу о банкротстве прекращается и должнику возвращается право управления имуществом.

— предполагается, что все споры, связанные с имуществом банкрота и с ним сами, будут рассматриваться в одном делопроизводстве.

и еще одно новшество — введение внешнего управления, в результате которого отстраняется прежняя администрация и назначается управляющий, который формирует имущество предприятия, занимается реорганизацией производства и управления, работает с кредиторами и т.д.

Принятие данного законопроекта будет еще одним шагом к улучшению и стабилизации проводимых рыночных реформ, ликвидации неплатежеспособных убыточных предприятий и поддержке действительно необходимых, а также упорядочению расчетов между субъектами хозяйствования и уменьшению массы неплатежей.

С.А. Кречко, преподаватель
Гродненского государственного университета

Актуальное направление реструктуризации — формирование и развитие маркетинговой службы предприятия

Рыночная экономика требует четкого разделения функций сбыта и маркетинга, что приводит к необходимости перестройки всей структуры предприятия. В настоящее время предприятия выбирают для себя модели маркетинга, которые они способны реализовать, учитывая всю систему ограничений, включающую финансовые, кадровые, технологические и другие. Наиболее приемлемой в данных условиях оказывается модель, близкая к модели интенсификации коммерческих усилий. Ввиду отсутствия специально подготовленных кадров и кажущейся близости функций маркетинга и сбыта стало обычным формирование отделов маркетинга на основе бывших отделов сбыта, что приводит к смешению их функций.

Маркетинг является своеобразной “оболочкой”, объединяющей и интегрирующей все виды деятельности, которые основываются на выявлении

и учете потребностей, их реальном воплощении в процессе НИОКР и в производстве, стимулировании спроса и продвижении продукции от производителя к потребителю. Поэтому маркетинговая служба предприятия — это не просто структурное образование, а система, которая пронизывает сверху донизу всю структуру предприятия, связывая воедино работу всех структурных подразделений. Планирование деятельности каждого структурного подразделения производится в рамках общего плана маркетинга, сфокусированного на реализацию стратегии предприятия с учетом данных о рыночной среде. Смена бытовой направленности предприятия на маркетинговую касается не только появления соответствующих подразделений, но и качественную перестройку логических связей между всеми подразделениями предприятия на основе приоритета решений маркетинговых служб. Одним из основополагающих вопросов реструктуризации — вопрос о роли и структуре маркетинга на нем.

Предприятиям небольших размеров нецелесообразно иметь специализированную маркетинговую службу. В этом случае для разработки маркетинговых мероприятий можно воспользоваться услугами консалтинговых фирм. Однако маркетинг должен оставаться организационным стержнем, который связывает деятельность отдельных подразделений для достижения целей предприятия.

В любом случае кадры должны быть соответствующим образом подготовлены для принятия решений в области маркетинга непосредственно и для принятия параллельных решений, позволяющих реализовать маркетинговые программы. Признание приоритета маркетинга.

В системе подготовки кадров интересными представляются тренинговые системы обучения, основанные на применении практического опыта обучающихся. Сам процесс обучения построен на структурировании практических навыков участников, применении отвлеченных примеров и наложение их на схемы принятия решений в рамках теоретического менеджмента и маркетинга.

Методика обучения включает лекции с применением демонстрационного материала (максимальная длительность — 20 мин), дискуссии (хороша для участников с базовыми знаниями), “Мозговой штурм”, индивидуальные и групповые упражнения, решение практических ситуаций, ролевые игры. Обязательным элементом эффективного обучения является обратная связь между обучающимися и тренером.

Именно тренер, а не преподаватель обеспечивает программу обучения. Качественное отличие тренинга от традиционной системы обучения можно представить в виде таблицы:

Обучение	Тренинг
Участники должны	Участники хотят или ожидают
Преподаватель знает больше, чем группа	Группа знает больше, чем преподаватель (методический прием)
Преподаватель имеет власть	Преподаватель и слушатели — партнеры
Преобладает лекционный материал	Преобладает групповая работа
Односторонняя коммуникация	Двусторонняя коммуникация
Преподаватель — наставник и советник	Тренер-координатор (методологический помощник, катализатор)

Эффективная работа во многом зависит от уровня базовой и специальной подготовки тренера, его отношения к группе, управления эмоциями,

авторитета у слушателей, использования себя как инструмент. Кроме того, тренинг осуществляется в рамках какой-либо организации, поэтому включает стиль и культуру организации, ее стратегии и ценности.

Результаты работы определяются целями участников, так как при обучении происходит ориентация на эти цели. В целом должна соблюдаться сильная связь с практическим бизнесом, обеспечиваться подготовка для решения реальных проблем.

Подобные программы обучения могут быть предложены любому предприятию с адаптацией согласно требованиям конкретного предприятия и может включать в себя как отдельные направления маркетинг, или комплекс программ: маркетинг, управление финансами, управление персоналом и другие разделы, востребуемые предприятием.

Совместное обучение представителей различных служб дает возможность выявления конфликтности раздельно принимаемых решений, выработки совместной линии поведения, комплексного рассмотрения проблем предприятия. Особенностью обучения является не только формирование нового образа мышления управленческого персонала, но и возможность в процессе обучения, закрепляя новый материал, формировать реальную программу действий.

Система тренингового обучения успешно применяется в Гродненском бизнес центре, работающего в рамках проекта Международной Финансовой Корпорации "Поддержка частного предпринимательства в Республике Беларусь", который проводит курсы по бизнес планированию для малого бизнеса. Популярность и эффективность метода требует его более широко распространения, учитывая существующие потребности предприятий.

В.Ю. Золоторенко

Гомельский государственный университет им. Ф. Скорины

В.С. Зеньков, доцент

Белорусский государственный экономический университет

Анализ изобретательской активности как метод определения тенденций на рынке приборов контроля шероховатости поверхности

Введение. Постановка задачи. В ближайшие годы перед отечественной промышленностью стоит задача по эффективному продвижению своей продукции на внешний рынок на основе повышения ее качества и конкурентоспособности [1]. В соответствии с определением [2], конкурентоспособностью всякого поступающего на внешний рынок товара называется его способность отвечать требованиям данного рынка в данный момент времени.

Одним из условий выпуска конкурентоспособной продукции, то есть продукции, отвечающей по своим технико-экономическим показателям мировому уровню, является способность разработчиков нового товара прогнозировать ситуацию и конкурентной среде на 10–25 лет вперед.

Известно также, что изменения в технической политике ведущих фирм характеризуются использованием определенных технических решений в выпускаемой ими продукции, которые и обуславливают ее конкурентоспособность на рынке [3]. Эти решения, как правило, защищены охраняемыми документами – патентами, что позволяет обеспечивать патентную чистоту производимой продукции.

Предшествующие выпуску продукции вышеуказанные технические разработки (своего рода "пикет" патентов) представляют собой научно-технический задел фирмы. По данным литературы [4,5], время появления такого "пакета" в среднем на 5–15 лет (в зависимости от области техники) опере-