

Развитие управленческого потенциала в инновационной экономике
**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ МОДЕРНИЗАЦИИ И
ПРИВАТИЗАЦИИ, КАК МЕР ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Воробей Константин Алексеевич

Белорусский государственный экономический университет, Минск, Беларусь

E-mail: vka94@mail.ru

На современном этапе развития белорусской экономики основной проблемой является обеспечение конкурентоспособности промышленных предприятий. В первую очередь это связано с тем, что в 2012 году было окончательно сформировано Единое Экономическое Пространство Беларуси, России и Казахстана (далее ЕЭП), которое установило единый режим и таможенные пошлины на территории стран-участниц. В августе того же года Россия вошла в состав Всемирной Торговой Организации (далее ВТО), что в перспективе приведет к повышению конкуренции на внутреннем рынке ЕЭП. Высокая импортная составляющая (около 70-80% на импортозамещающих производствах), физическое устаревание основных средств, использование несовременных и неэффективных технологий привело к низкой производительности труда, малой добавленной стоимости, все это приводит к угрозе экономической безопасности страны.

Оптимальное решение вышеуказанных проблем - модернизация предприятий. Но в рамках реализации плана по модернизации предприятия столкнулись с множеством трудностей, которые препятствовали получению полного экономического эффекта. В первую очередь это связано с отсутствием опыта управленческого состава в руководстве данным процессом. Альтернативный вариант - приватизация неконкурентоспособных предприятий.

В связи с тем, что Белорусский статистический комитет констатирует отсутствие в структуре экспорта инновационных новых для мира товаров, государственные органы проводят политику стимулирования инновационных проектов. Проекты, которые обеспечивают средний уровень добавленной стоимости на одного работника, аналогично уровню Европейского союза по соответствующему виду экономической деятельности; которые ориентированы на экспорт; которые обеспечивают внедрение новых для Беларуси технологий. Если все критерии соблюдаются, то государство предоставляет денежные средства на проект из инновационных фондов.

Для анализа первых экономических результатов управления модернизацией целесообразно рассмотреть промежуточные результаты модернизации деревообрабатывающего концерна «Беллесбумпром». В 2007 году Указом президента в целях организации выпуска импортозамещающей, экспортоориентированной продукции были определены 9 базовых организаций, подлежащих модернизации, - открытые акционерные общества «Борисовдрев», «Витебскдрев», «Гомельдрев», «Ивацевичдрев», «Мостовдрев», «Речицадрев», «ФанДОК», «Могилевдрев» и РУП «Мозырский ДОК».

На ОАО «Ивацевичдрев» реализовывался инвестиционный проект «Строительство цеха по производству древесностружечных и ламинированных плит мощностью 250 тыс. куб. м в год». ОАО «Ивацевичдрев» в ноябре 2012 года ввел в эксплуатацию новый цех по выпуску древесно-стружечных и ламинированных плит. Цех практически полностью автоматизирован, на 2 гектарах производственных площадей занято 180 специалистов со средним специальным и высшим образованием. На создание нового производства потрачено более 150 млн евро. Проектная мощность 250 тысяч метров кубических ДСП в год, из которых 19 % произведенных плит будет реализовываться на внутреннем рынке, все остальное - на экспорт. Продукция соответствует всем европейским нормам и стандартам,

используемые материалы и компоненты - экологически чистые.

Рентабельность продаж составила 7,4%, т.е. рост рентабельности продаж на 0,6 п.п. по сравнению с 2012 годом, и падение на 7,4 п.п. по сравнению с 2011 годом. Рентабельность продукции продемонстрировала отрицательную динамику и составила 8,5%. Значительное отставание уровней рентабельности 2013 года по сравнению с 2011 годом связано с ростом себестоимости.

Основная ошибка данного предприятия - это пренебрежение бизнес-планом и стратегическим планом в целом. Бизнес-план корректировался по ходу модернизации 4 раза, но все равно не смог предостеречь от основных угроз, а именно возможное падение спроса и рост себестоимости. В качестве исходных данных были взяты заниженные сведения по затратам, в частности, на заработную плату, энергоресурсы, сырье. Не было уделено внимание оптимизации численности персонала, высокий уровень заработной платы и большой штат установили высокий уровень издержек на оплату труда. Следовательно, здесь вопрос к выбранной технологии, которая хоть и увеличила производительность, но все равно требует большого количества рабочего и обслуживающего персонала.

В концерне в настоящий момент идет реализация инвестиционного плана по модернизации производства ОАО «Мостодрев». На предприятии исполнение плана сместилось на год, что несет в себе такое негативное последствие, как неточность расчета. На "Мостовдреве" после завершения инвестиционного проекта годовая выработка продукции на предприятии увеличится в 4 раза. Учитывая наличие конкурирующих предприятий в Беларуси, России и Европе, появившихся в последнее время, у "Мостовдрева" существуют высокие сбытовые риски. Для эффективной работы "Мостовдрева" необходимо будет экспортировать 50% продукции. В то же время перевозки древесных плит на расстояние свыше 500 км считаются нерентабельными. Всего в Беларуси после проведения модернизации деревообрабатывающей отрасли общий объем выпуска продукции в два раза превысил нужды внутреннего рынка. Т.е. ОАО «Мостовдрев» необходимо рассчитывать на рынок Польши, Литвы, Латвии.

Концерн «Беллесбумпром» не продумал стратегию развития отрасли. Очевидно, что появляется слишком много конкурентов. В результате можно констатировать следующие проблемы, с которыми столкнулись предприятия концерна:

- а)** отсутствие опыта привело к значительному временному лагу (подготовительные работы, изучение опыта других стран);
- б)** модернизация на некоторых предприятиях ограничивалась заменой оборудования без совершенствования технологии;
- в)** управленческий состав не смог эффективно руководить процессом модернизации;
- г)** управленческий персонал не уделил достаточного внимания вопросам эффективного сбыта продукции, развития торговой сети;
- д)** имел место недостаток средств для модернизации.

На управленческом уровне концерном была допущена ошибка, а именно неправильно была выбрана стратегия. Вместо новой технологии, внедряется только новое оборудование. На убыточных предприятиях не реализовано в полной мере безотходное производство, превышают план показатели потребления энергоресурсов. Основной системной ошибкой концерна «Беллесбумпром» было отсутствие опыта, а также отсутствие компетенции у некоторых менеджеров.

На основании рассмотренных примеров управления модернизацией предприятий Бе-

ларуси можно выделить некоторые рекомендации по повышению ее эффективности.

Стоит уделить большее внимание модернизации структуры управления и персонала. Модернизация должна начинаться с руководства.

Кроме решения проблем технологического производства нужно значительную роль отдавать инфраструктуре. При проектировании новых производств параллельно должны решаться логистические задачи. Значительная доля логистических затрат находится в себестоимости продукции, поэтому оптимизация внутренней и внешней логистики увеличит эффект.

Аудит внутренний и внешний позволит избежать крупномасштабных и дорогостоящих ошибок. Проверка должна производиться на каждом этапе работ, при этом план модернизации должен составляться не параллельно его реализации, а преждевременно. Также руководство при управлении модернизацией должно осознанно подходить к разработке бизнес-планов и проектов модернизации. Организация должна иметь конечную цель, стратегию, которая должна выступать в качестве конечного результата. На сегодняшний день руководители государственных предприятий, которые проводят модернизацию, как правило, не имеют представления о конечном результате и последующих действиях.

Повышение производственной мощности должно сопровождаться расширением рынка сбыта и ростом объема реализованной продукции, а не ростом складских запасов.

Точное проведение расчетов позволяет выяснить имеет ли смысл модернизировать текущее производство или более эффективно построить новое. Этот вопрос актуален для большинства промышленных предприятий Беларуси. Необходимо проводить сравнение технологии конкурентов на внешнем рынке и внедряемой, не имеет смысла с опозданием в 10-20 лет внедрять технологию, которая уже активно используется в странах запада. На предприятиях должно значительное внимание уделяться вопросам стратегического планирования, в рамках которого и должны приниматься подобные решения.

Модернизация должна проводиться не прерываясь, нужно отказаться от взгляда на модернизацию как на разовое мероприятие. Предприятия, осуществляющие план по модернизации должны сокращать затраты через активное внедрение аутсорсинга.

В итоге, все вышеперечисленные предложения формируют главное требование к модернизации предприятий белорусской промышленности - она должна осуществляться комплексно. Сегодня невозможно продавать даже самую высококачественную продукцию, если у предприятия нет технологии реализации продукции. Также невозможно уменьшить себестоимость продукции, если не влиять на структуру затрат полностью.

Зарубежный опыт свидетельствует об эффективности механизма приватизации. За счет передачи предприятий в частную собственность государство снимает с себя обязанность проведения модернизации, следовательно, концентрируется на отраслях и предприятиях, которые стратегически значимы и обеспечивают экономическую безопасность страны. Частный собственник сам будет заинтересован в модернизации и повышении конкурентоспособности своего предприятия, т.к. от этого напрямую зависит его прибыль. При этом частные предприятия заинтересованы в поддержании эффекта модернизации на перспективу. Например, зарубежная компания Икея ежегодно направляет на развитие торговой сети, управления персоналом - 100 млн. евро, что соизмеримо с 5-ти летним планом «комплексной» модернизации белорусского предприятия. Мировая практика давно показала, что модернизацией должно заниматься не государство, а бизнесмены. В то время, когда государство принуждает предприятия разрабатывать и реализовывать инвестиционные проекты, бизнес делает это самостоятельно.

Частные предприятия или с частично частным капиталом более гибкие в вопросах реализации и продвижения продукции

Большинство государственных предприятий предпочитают продавать свою продукцию напрямую без посредников либо через концерны. В тоже время частные компании предпочитают создавать широкую торговую сеть (в том числе посредством покупки франшиз), открывать представительства и региональные офисы. На белорусских модернизируемых предприятиях о сбыте продукции заботятся в последнюю очередь, при этом модернизация не сопровождается модернизацией службы маркетинга и службы сбыта.

Модернизация и приватизация должны быть направлены на высвобождение численности, путем увеличения производительности труда, что создает условия для уменьшения затрат на персонал при этом создаются возможности для увеличения заработной платы.

В условиях Единого экономического пространства белорусским промышленным предприятием очень важно поддерживать свою конкурентоспособность, потому что при насыщении рынка большим количеством компаний, свою долю на рынке можно будет быстро потерять.

В современных условиях организации могут завоевывать рынки путем внедрения инноваций. Не смотря на то, что государство создает программы поддержки для инновационного производства, доля новой для мирового рынка продукции составляет менее 0,1 % от всего ВВП. Хорошим решением в условиях современной экономики является обмен опытом, привлечение молодых специалистов, большие инновации в НИОКР. Однако в белорусских условиях государство не может обеспечить инвестирование в проекты за счет бюджета. В данном положении эффективным решением может быть комплексная модернизация с привлечением частного и иностранного капитала.

Источники и литература

- 1) Гобозова, А. Формирование конкурентных преимуществ компании в условиях экономической нестабильности/ А. Гобозова// АВТОРЕФЕРАТ диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук – 2011
- 2) Дейч, А. Как я понимаю модернизацию/ А. Дейч// журнал Дело – январь-февраль 2014. - №1-2 (234)
- 3) Жук, Е. Стружка за опилки / Е. Жук // Вечерний Брест. – 2012. – 28 ноября Информационно-аналитическое агентства «Бизнес-новости» [Электронный ресурс] / Информ.-анал. ит. аген. «Бизнес-новости» - Режим доступа: <http://doingbusiness.by/> Дата доступа: 25.02.2013
- 4) Комитет государственного контроля Республики Беларусь [Электронный ресурс] / ГКК РБ. – Минск - Режим доступа: <http://kgk.gov.by> Дата доступа: 25.10.2014
- 5) Маненок, Т. Экономика не подчиняется указам/ Т. Маненок // журнал Дело – январь-февраль 2014. - № 1-2 (234)