

ной деятельности менеджмента, инновационного маркетинга и коллективной стратегии;

- планируемая незавершенность реализации инновационного цикла, ограничиваемого фазой производства;
- частичное финансирование фаз инновационного цикла, неадекватное масштабам необходимых затрат.

Ко второй группе проблем можно отнести:

- высокий уровень физического и морального износа производственного оборудования, острая потребность в массовом обновлении основных фондов и структурной перестройке на базе передовых технологий;
- снижение инновационной активности под воздействием низкого платежеспособного спроса на научно-техническую продукцию;
- сокращение объемов производства наукоемкой продукции, зачастую заменяя ее технически более простой и дешевой;
- использование значительной части ресурсов на финансирование текущих нужд действующего производства в условиях дефицита собственных денежных средств, а также ограниченности государственной поддержки;
- отсутствие систематизированной, достоверной и актуальной информации о разработке и реализации инвестиционных и инновационных проектов НИОКР.

Руководители предприятий основными факторами, сдерживающими деятельность по реструктуризации производства, считают недостаток собственных средств (около 80% опрошенных), высокие налоговые ставки (более 65%), неприемлемые условия инвестирования и кредитования (32%). Анализ источников финансирования показывает, что наиболее доступными являются внутренние источники развития. Их использует 76,8% предприятий, тогда как внешние источники - лишь 20% субъектов.

На наш взгляд, государственная поддержка должна оказываться в виде налоговых льгот предприятиям, внедряющим новые технологии, использующим инновационную стратегию развития, а также через учреждаемые или субсидируемые государственными органами региональные инновационные центры, которые помогут освоить новые технологии.

## **СЕТЕВЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ КАК ИТОГ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ**

**С. А. Пелих, д.э.н., профессор; Е.И. Паимцева**  
*БГДУ*

В связи с серьезностью происходящих в обществе изменений, в том числе, в теории и практике управления нельзя не обратить внимание, что традиционные иерархические и бюрократические формы организации и управления во многих случаях не отвечают возросшим требованиям к современным предприятиям относительно их способности к быстрым изме-

нениям обучению и модернизации. Поэтому особое внимание стало уделяться созданию сетеобразных структур.

В последние 20 лет сетевой принцип организации стал одним из символов общемировых революционных изменений в управлении конкурентоспособными компаниями. Его суть состоит в замене многоуровневых иерархий кластерами фирм, координируемых рыночными отношениями вместо административных, т.е. под сетевой организацией понимается идеальный организационный тип, который характеризуется структурой свободно связанной сети принципиально равноправных и независимых партнеров. При принятии решения о переходе к формам организации, основанном на сетях, учитывается ряд факторов:

1. Повышенная потребность в организационной гибкости и новых «ноу – хау».
2. Необходимость снижения рыночной неопределенности.
3. Необходимость новых форм управления объединенным производством.
4. Развитие промышленной высокотехнологичной базы.
5. Необходимость управления многообразием культур.

В век знания сохранение старых организационных форм может иметь фатальные последствия для предприятий. В этой связи рассмотрим причины возникновения сетевых организационно-управленческих форм.

К общим причинам принято относить глобализацию бизнеса и усиление международной конкуренции, ускорение процессов обновления технологий и их проникновение через границы отраслей и государств, а также в целом неопределенности бизнес-среды, требующее нетрадиционных методов адаптации к ней. Другая причина связана с одновременным бурным развитием внутри- и межфирменных компьютерных сетей на базе персональных компьютеров и рабочих станций.

Недостаток стандартной пирамидальной организационной структуры заключается в увеличении дистанции между управляющими высшего звена и теми, кто пользуется продукцией и услугами компании. Сетевая организация приходит на смену и является отрицанием организации иерархической, при которой полномочия, роли и ответственность жестко распределены сверху вниз. При сетевом типе организации зависимость и соподчиненность функциональны. В иерархической модели права и ответственность попадают в сферу полномочий исключительно руководства. В сетевой модели руководящее звено выделяется в процессе взаимодействия всех структурных элементов. Выдвижение в лидеры происходит естественным путем. При этом ответственность, хотя и в неодинаковой мере распределяется между всеми звеньями. При иерархическом построении основной обособленной структурной единицей на микроэкономическом уровне выступает отдельное предприятие, отдельная компания. В условиях сетевого взаимодействия границы между структурными элементами не являются

столь жесткими.

Сетевые организации отличаются от организаций других типов рядом признаков. Во - первых, фирмы, использующие старые структуры предпочитали содержать в своей организации все ресурсы необходимые для производства определенной продукции или услуг. В противоположность этому многие сетевые организации используют коллективные активы нескольких фирм, расположенные в различных точках ценностной цепи. Во-вторых, сетевые организации больше полагаются на рыночные механизмы, чем на административные формы управления потоками ресурсов. Различные компоненты сети осознают свою независимость и хотят делиться информацией друг с другом. В-третьих, сети предполагают более действенную и заинтересованную роль всех участников. В- четвертых, сети представляют собой объединение организаций, созданное на кооперации и взаимном владении акциями участниками групп – производителями, поставщиками, торговыми и финансовыми компаниями.

Говоря об экономических предпосылках возникновения и существования сетей, необходимо отметить их преимущества, которыми являются: сокращение издержек производства и реализации продукции сделок; расширение возможностей доступа к новой технологии, новой информации, новым рынкам сбыта; ускорение внедрения нововведений; разделение риска между членами сети.

Таким образом, современная экономическая и технологическая среда создает объективную потребность в использовании во многих отраслях промышленности и сферы услуг именно сетевых форм.

Надо отметить чрезвычайную полезность сетевых методов управления в условиях Республики Беларусь. Не вызывает сомнений, что после реструктуризации наши предприятия вместо линейно-функциональных организационных структур будут использовать сетевые.

Литература

Гоев А.И., Пелих С.А. Динамичный менеджмент.- Мн.: Энциклопедикс, 2000.

## **ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**С.А. Пелих, д.э.н. профессор**

*БГЭУ*

Как показывает опыт деятельности большинства компаний в разных странах, сейчас остро стоит проблема коренной структурной перестройки фирм. Это связано с тем, что под воздействием научно-технического прогресса произошли, те количественные и качественные изменения внешней среды, которые потребовали значительной перестройки в управлении фирмами. Для управления в сложных динамичных условиях изменения внешней среды были созданы несколько теорий управления как, например