

# АДАПТАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ К ВНЕШНЕЙ РЫНОЧНОЙ СРЕДЕ В СИСТЕМЕ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

*А.С. Головачев, доктор  
экономических наук,  
профессор кафедры  
экономики и управления  
предприятием МИУ  
А.В. Баранов, председатель  
Речицкого райисполкома  
Гомельской области  
В.И. Пилипец,  
председатель  
Калинковичского  
райисполкома  
Гомельской области*

## Постановка проблемы

*Адаптация предприятия к внешней среде* – это процесс его приспособления прежде всего к изменяющимся условиям рынка. Цели адаптации – удовлетворение потребностей рынка, получение прибыли, обеспечение расширенного воспроизводства и достижение финансовой устойчивости предприятия в условиях рыночных отношений.

Из определения понятия «адаптация» и ее цели вытекает необходимость решения двух важных проблем. Во-первых, на основе постоянных маркетинговых исследований надо выявлять те изменения, которые происходят на рынке. Во-вторых, следует периодически приводить производственную систему предприятия в такое состояние, чтобы выпуск товаров (услуг) отвечал изменяющимся требованиям рынка и обеспечивал конкурентоспособность товаров, необходимую прибыль и финансовую устойчивость предприятия. При этом проблема его адаптации к рынку в условиях ограниченных ресурсов требует ответа на следующие основные вопросы производственной деятельности:

- что (какие виды товаров, услуг, работ) производить?
- как (каким образом) производить выбранные виды товаров?
- для кого производить товары (услуги, работы)?

Успешность адаптации предприятия к рынку в существенной мере зависит от того, каковы предпосылки созданы для эффективного функционирования его в условиях рыночной экономики. Ими являются:

- обеспечение экономической свободы и самостоятельности хозяйствующих субъектов;
- многообразие форм собственности;
- поддержание здоровой конкуренции и ликвидация монополизма в производстве и реализации товаров;
- свободные рыночные цены, которые формируются под влиянием соотношения изменяющегося спроса и предложения на рынке;
- обеспечение примата потребителя на рынке;
- устойчивость финансовой и денежной системы в стране;
- открытость экономики.
- полноценное функционирование товарного, финансового рынков и рынка рабочей силы;
- развитая рыночная инфраструктура в стране;
- обеспечение социальной защищенности населения;
- государственное регулирование рыночной экономики.

Обеспечивая предприятие новой информацией об изменении ситуации по поводу спроса и предложения, рынок дает

возможность его участникам достаточно быстро реагировать на эти перемены и соответственно обстановке менять цены. В свою очередь цены действуют как сигнал продавцам и покупателям, сообщая им информацию о дефиците товаров, услуг, ресурсов, либо об их избытке. Как правило, рынок стимулирует производство, т.к. изменение цен на нем заставляет товаропроизводителя принимать решения по активизации инновационно-инвестиционной деятельности, по обеспечению конкурентоспособности производимых товаров.

Таким образом, эффективность адаптации предприятия к рынку зависит от того, как в условиях свободы цен производители реагируют на изменения рыночного сигнала (в части скорости реагирования на цены, повышения качества товара и в конечном итоге – обеспечения его конкурентоспособности). Чем выше их приспособляемость, тем ниже вероятность негативных последствий, выше экономическая эффективность и долгосрочная рентабельность производства. В этой связи актуальными являются исследования

сущности системного и стратегического подхода к процессу адаптации предприятия к внешней среде, к изменениям на рынке, в институциональной структуре, менеджменте и государственной политике.

### Модель адаптации предприятия к внешней среде

Модель адаптации предприятия к внешней среде представляет собой совокупность форм и методов, с помощью которых осуществляется регулирование процессов производства продукции на предприятии и ее реализации в соответствии с требованиями рынка, с формами и методами государственного регулирования экономики. Структурно этот механизм можно представить как сочетание рыночного, внутрипроизводственного и государственного регулирования деятельности предприятия [1].

Наиболее адекватной моделью адаптации предприятия к рынку является тип, который включает государственное, рыночное и внутрипроизводственное регулирование (рис. 1).

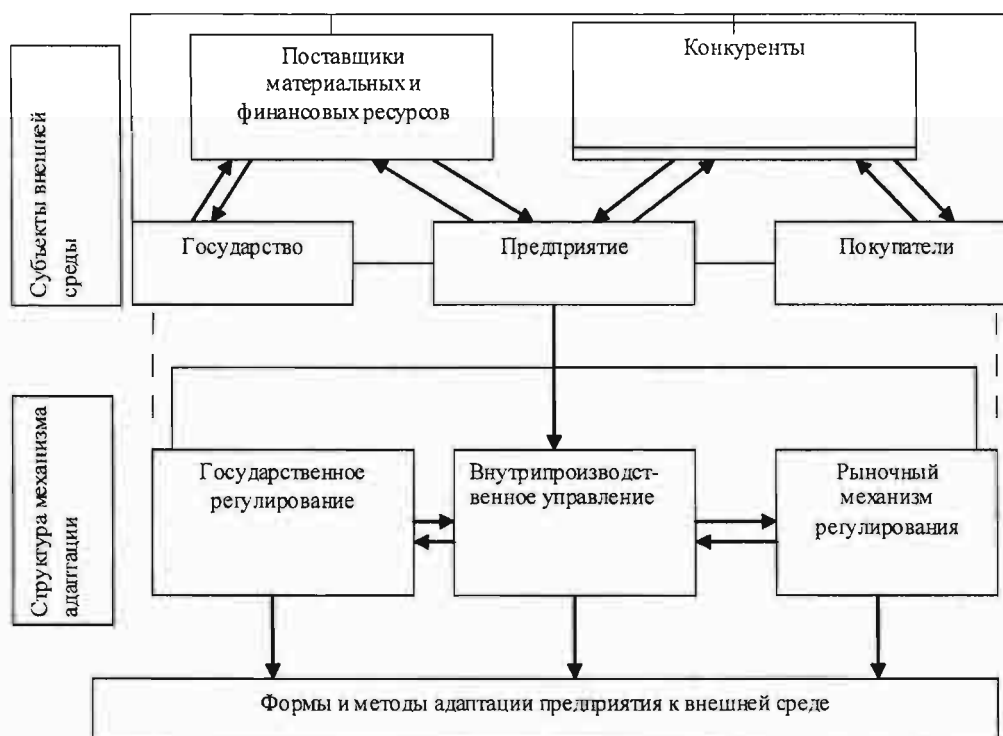


Рисунок 1. Общая модель адаптации предприятия к внешней среде

Рыночный механизм регулирования находится под воздействием экономических интересов товаропроизводителей и потребителей, сочетание которых проявляется через равновесие спроса и предложения на конкурентном рынке, где присутствуют свободные цены.

Структура сознательного регулирования деятельности предприятия определяется характером его экономических связей с государством, товарными и денежными потоками между предприятиями и рынком. В этой связи различают, во-первых, внутривозвратный

механизм управления деятельностью предприятия, а во-вторых, механизм государственного регулирования. Если силы рынка имеют стихийный порядок, то механизмы сознательного регулирования призваны избавить предприятие от негативных случайностей и издержек рыночной стихии.

Адаптация предприятия к внешней среде осуществляется посредством:

- создания конкурентной среды на основе приватизации государственной собственности;
- организации современного менеджмента;
- реализации принципов коммерческого расчета;
- проведения маркетинга;
- реструктуризации предприятия;
- активизации инновационно-инвестиционной деятельности;
- достижения финансовой стабилизации на основе санации убыточных предприятий;
- государственного регулирования экономики предприятий.

Отмечая важную роль государственного регулирования экономики предприятия, следует отметить, что проявляется она лишь в создании условий, новых организационно-экономических предпосылок для функционирования предприятия в конкретный момент времени. Этим самым государство изменяет внешнюю среду, вызывает необходимость адекватной адаптации предприятия. Таким образом, способность адаптироваться – это внутреннее свойство предприятия.

Приоритетными направлениями адаптации предприятия к рыночной среде являются прежде всего те, которые определяют развитие производства, характеризуют активность производственной системы и внутрипроизводственного механизма регулирования деятельности предприятия. Среди таких направлений следует выделить:

- оптимизацию разделения и кооперации труда на предприятии на основе реализации эффективных форм специализации, кооперирования, концентрации и комбинирования производства;
- обеспечение конкурентоспособности предприятия и товара прежде всего за счет активизации инновационно-инвестиционной деятельности, проведения реструктуризации предприятия, повышения экономической эффективности использования ресурсов, снижения издержек производства и повышения качества продукции;

- экономическое стимулирование и мотивацию высокопроизводительного труда.

### Приватизация как предпосылка для адаптации предприятия к рыночной экономике

Реализация мер по адаптации предприятия к рыночным условиям имеет смысл только при соответствующей экономической среде, ориентированной на реальные рыночные преобразования в экономике и состоящей в поддержании факторов, способствующих повышению уровня конкурентоспособности товара и эффективности производства. Поэтому признанным направлением создания конкурентной среды и условий для усиления мотивации, ответственности и самостоятельности предприятия в производстве конкурентоспособного товара и адаптации его к рынку является приватизация.

*К главным целям приватизации следует отнести:*

- создание хозяйственно-правовых условий для эффективной работы предприятий, содействие структурной перестройке и активизации инновационно-инвестиционной деятельности;
- сокращение прямого вмешательства государства в экономику предприятия, формирование новых экономических отношений, построенных на многообразии форм собственности, экономической самостоятельности и ответственности производителей товаров и услуг, достижение оптимальной структуры форм собственности как экономической базы социально ориентированной рыночной экономики;
- развитие конкурентной среды и предпринимательской деятельности, содействие демополизации экономики, формирование активной трудовой и хозяйственной мотивации;
- создание условий для повышения экономической эффективности производства и улучшения финансового состояния предприятия.

*Конечной целью приватизации является формирование эффективного рыночного механизма управления производством, основанного на конкуренции экономически свободных товаропроизводителей, которые самостоятельно, с учетом социально-экономической эффективности и целесообразности определяют пути и способы адаптации предприятий к постоянно изменяющейся внешней среде,*

регулирования товарно-денежных отношений и реализации продукции в соответствии с действием законов спроса и предложения.

На современном этапе особую важность приобретает необходимость решения следующих стратегических задач приватизации: привлечение инвестиций в реальный сектор экономики, создание рынка недвижимости и земли, а также цивилизованного рынка ценных бумаг. На очередном этапе приватизации акцент следует перенести на усиление инвестиционного содержания данного процесса, на организацию серии инвестиционных торгов. Решение этих задач в существенной мере будет способствовать повышению адаптивности предприятий к условиям рыночных отношений.

### Современный менеджмент в системе адаптации предприятия к внешней среде

В механизме адаптации предприятия к требованиям внешней среды с целью обеспечения конкурентоспособности важную роль играет организация современного менеджмента, суть которого состоит в следующем [2].

1. *Целевая ориентация менеджмента на качество жизни*, которое обеспечивается системой качественных товаров и услуг с гарантией со стороны товаропроизводителя, беспрепятственным для покупателя сервисным обслуживанием.

2. *Трансформация задачи овладения рынком*, которая основана не на традиционном удовлетворении спроса, а на его формировании, овладении товаропроводящей сетью путем ее дополнения системой электронных магазинов, элиминировании возрастания рисков от изменения цен на продукцию, а также рисков, связанных с финансированием, инвестированием, кредитованием, поведением поставщиков, потребителей и конкурентов, что в совокупности обеспечивает повышение эффективности деятельности предприятия.

3. *Изменение объекта управления*, когда традиционное понимание его дополняется изучением: бизнес-системы управления; его организационно-правовой формы; функционального управления; жизненных циклов товаров и предприятия; отдельных сфер управления предприятием – стратегии и тактики, политики и идеологии, культуры и имиджа; организационного развития; индивидуального – личностного и группового –

поведения. Современное конкурентоспособное предприятие, как и объект управления, становится все более информативным, интеллектуальным, виртуальным, гибким, динамичным. В результате изменяются взгляды на размеры предприятия (широкое развитие получает малый и средний бизнес), разработку и реализацию его стратегии, организацию производственных процессов (как на гибкую автоматизированную производственную систему), организационную структуру управления (в крупных корпорациях расширяются самостоятельность, полномочия и ответственность структурных подразделений, которые превращаются в центры прибыли), на технологию управленческого труда.

4. *Организационная структура управления предприятием*, которая, наряду с усилением децентрализации выполнения функций управления, характеризуется сокращением уровня управления до двух – трех, уменьшением числа центральных функциональных и штабных подразделений, преобразованием числа бюрократических элементов, отношений и процедур самоуправляемыми адаптивными подразделениями, в которых связи руководства подчиняются заменяются или дополняются отношениями сотрудничества коллег, выполняющих совместную работу, основанную на новой схеме делегирования задач, полномочий и ответственности. При этом акценты смещаются в направлении от вертикальных связей к горизонтальным.

Основными формами современных организационных структур управления предприятия становятся маркетинг-ориентированные, клиент-ориентированные, инновационные, венчурные, матричные и сетевые. К ним усиливаются требования в отношении гибкости, адаптивности, быстроты реакции на изменение во внешней и внутренней среде, оперативности изменения управленческих решений, ориентации на систему повышения конкурентоспособности.

5. *Информация и время становятся основными ресурсами менеджера*. Информация как ресурс особого рода является основой для организации и функционирования инновационной экономики. Только информация в виде полученного знания рационализирует использование и развитие всех других ресурсов предприятия. Сокращение сроков принятия управленческих решений является объективной необходимостью повышения экономической эффективности производства, особенно в современных условиях неопределенности и рисков.

6. *Усиление человеческого фактора в менеджменте*, где сотрудники и руководители ориентированы не на простое выполнение функциональных обязанностей, а на результат, который является следствием прежде всего эффективного распределения использования и мотивации трудовых ресурсов для достижения целей предприятия.

7. *Интернационализация менеджмента*, которая проявляется в реализации международных принципов организации систем управления фирмами и корпорациями независимо от места и страны их расположения. Данные принципы отражены в международных стандартах ИСО серии 9000 по управлению качеством.

Весьма значимым направлением современного менеджмента является антикризисное управление, сущность которого определяется его целью, принципами и функциями. *Антикризисное управление* – это деятельность, которая в соответствии с целями предприятия и требованиями рынка определяет не только кто, когда, как и что будет выполнять планы, но прежде всего решает проблему «для кого производить» и в этой связи формирует рабочие процедуры по всем стадиям управления. Цель антикризисного управления – достижение в условиях рыночных отношений наивысшей эффективности деятельности предприятия, увеличение прибыли и обеспечения конкурентоспособности товаров при постоянном расширении и обновлении ассортимента продукции. Аналогичная цель присуща и адаптации предприятия к изменяющимся условиям внешней среды.

В основе антикризисного управления лежат следующие принципы:

- наличие четкой стратегии развития предприятия;
- интеграция личных интересов сотрудников и целей предприятия;
- активный поиск новых идей и формирование системы оценки экономической ситуации;
- мотивация, основанная на удовлетворенности трудом, его общественной оценке и продвижении работника по административной и профессиональной лестнице;
- материальное стимулирование, ориентированное на конечные результаты труда.

Технология антикризисного управления на предприятии предполагает:

- анализ состояния управляемой системы на ее соответствие критериям эффективности;

- прогнозирование возможных изменений внешних и внутренних условий функционирования управляемой системы и их влияния на ее эффективность;

- выработка возможных решений для поддержания или роста эффективности производственной системы в изменяющихся условиях;

- оценка влияния реализации предложенных решений на эффективность функционирования системы;

- выбор оптимального управленческого решения;

- реализация управленческого решения, организация и контроль обратных связей.

В конечном итоге современный менеджмент в целях обеспечения расширенного воспроизводства, повышения эффективности использования всех ресурсов производства и удовлетворения потребностей рынка реализует систему следующих принципов *коммерческого расчета*: накопления собственного капитала, хозяйственной самостоятельности, самокупаемости, самофинансирования и рентабельности, экономической заинтересованности и экономической ответственности.

### Маркетинг в системе адаптации предприятия к рыночным отношениям

*Маркетинг* – это комплексная система организации производства и сбыта продукции, сформированная на результатах исследования и прогнозирования поведения конкретного рынка. Из данного определения следует, что маркетинг является одним из главных звеньев в системе обеспечения конкурентоспособности и адаптации предприятия к рынку. Сутью маркетинговой деятельности является исследование требований рынка, использование результатов которой проявляется в приспособлении производства к потребностям людей, в повышении конкурентоспособности товара и максимизации прибыли предприятия.

Следовательно, *маркетинг* – особая форма адаптации предприятия к внешней среде, когда на основе изучения рынка до каждого производителя доводится то, какой продукт и какого качества хочет иметь потребитель. В этой связи маркетинг выполняет две основные функции: во-первых, *функцию изучения рынка и ориентации производства на прогнозируемый спрос*; во-вторых, *функцию стимулирования и формирования спроса*, что и учитывается в организации маркетингового управления [3].

Маркетинговая деятельность предприятия основывается на концепции жизненного цикла товара (ЖЦТ). Графически ЖЦТ изображается в виде кривой продаж, рассматриваемой во временном отрезке и охватывающей период от запуска изделия в производство до его «ухода» с рынка.

На этапе внедрения новой продукции главными задачами маркетинга являются реклама, организация послепродажного сервиса, снижение (при необходимости) цены.

На этапе роста маркетинговая деятельность предприятия заключается в повышении качества товара, придании ему новых потребительских свойств, выпуске нового товара, использовании новых каналов реализации, расширении сервиса, своевременном снижении цены для привлечения новых потребителей.

Этап зрелости характеризуется постепенным насыщением рынка товарами, что приводит к замедлению темпов роста сбыта и обострению конкуренции, увеличению инвестиций, что в коротком промежутке времени снижает прибыль. В результате некоторые предприятия могут уйти с рынка.

На этапе спада спрос на товар или падает до нулевой отметки, или остается низким в течение длительного времени. При этом происходит резкое снижение объемов продаж, а значит, и прибыли. На рынке остаются те предприятия, которые в состоянии уменьшить цену ниже рыночной и сохранить устойчивое финансовое состояние. Чаще всего на этом этапе предприятия уходят из отрасли, вкладывают капитал в более выгодные проекты.

### **Реструктуризация предприятия в системе обеспечения его конкурентоспособности и антикризисного управления**

Антикризисное управление и обеспечение конкурентоспособности предприятия могут быть осуществлены следующими вариантами:

1. Адаптация предприятия к внешней среде без существенных изменений в структуре предприятия.

2. Увеличение рентабельности и обеспечение финансовой устойчивости предприятия за счет снижения себестоимости продукции без привлечения значительных инвестиций.

3. Реструктуризация предприятия за счет привлечения существенных инвестиций [1,4].

*Реструктуризация предприятия* – изменение внутренней структуры всего предприятия как системы, в т.ч. экономической, технической, технологической, организационной, социальной и финансовой подсистем в целях повышения экономической эффективности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции и адаптации предприятия к изменяющимся условиям внешней среды.

*Экономическая подсистема* выражает собой единство хозяйственных процессов и кругооборота основных и оборотных фондов. Основа экономической подсистемы – это формы и методы, нормы и правила ведения хозяйственной деятельности.

*Организационная подсистема* включает организацию производства, труда и управления. Она позволяет рационально использовать оборудование, предметы труда, производственные площади, трудовые ресурсы, информацию.

*Социальная подсистема* обусловлена социальными отношениями людей в процессе совместного труда.

*Технологическая подсистема* представляет собой набор правил и норм, определяющих последовательность в стадиях производственных процессов и операциях по выпуску продукции необходимого качества. Постоянное повышение качества продукции является обязательным требованием к этой подсистеме. В совокупности с научно-техническим прогрессом это вызывает необходимость обеспечения гибкости технологической подсистемы. Обладая гибкостью и восприимчивостью к НТП, эта подсистема служит важным инструментом в адаптации предприятия к изменяющимся условиям рынка.

*Техническая подсистема* – взаимосвязанная и взаимообусловленная совокупность техники с технологической, экономической и организационной подсистемами, обеспечивающая решение конкретных задач производства. Ее адаптивность определяется научно-техническим прогрессом, необходимостью производства новой продукции, а также не только восстановлением физического и морального износа, но и привлечением инвестиций в современное оборудование.

Между отдельными подсистемами предприятия складываются определенные взаимозависимости, пропорции, от которых зависит эффективность его деятельности. Например, один и тот же объем выпуска

продукции может быть достигнут при различных количественных сочетаниях труда и капитала.

Реструктуризация выполняет две важнейшие функции. Во-первых, с ее помощью приводятся в оптимальное соотношение все факторы производства. Во-вторых, реструктуризация служит средством приспособления предприятия к изменяющимся условиям внешней среды и обеспечения баланса между внутренней структурой предприятия и внешней средой. В-третьих, реструктуризация является основой повышения конкурентоспособности предприятия и товаров.

Предприятие в процессе реструктуризации может решить следующие задачи:

- устранить малопроизводительные звенья, повысить эффективность технологических процессов и использования ресурсов;
- усовершенствовать методы ведения хозяйственной деятельности, приспособить стратегию предприятия к новой ситуации на рынке, выбрать рациональные тактические средства для достижения стратегических целей;
- разработать систему нововведений на предприятии, позволяющую реализовать поставленные цели [5,6,7].

Основными направлениями реструктуризации являются: изменение структуры управления предприятием; реструктуризация финансов; организационно-правовая реструктуризация; имущественная реструктуризация и др.

*Цель реструктуризации управления* – разработка системы управления предприятием, направленной на достижение стратегических и тактических целей его деятельности. Реформированию, как правило, подвергаются все структурные элементы системы: аппарат управления; механизм и процесс; средства, обеспечивающие процесс управления [4,8].

*Реструктуризация финансов* предполагает создание на предприятии системы управления финансами, которая должна содержать:

- четко сформулированные финансовые цели и критерии;
- эффективную финансовую стратегию и средства ее реализации;
- технологию подготовки и принятия финансовых решений;
- информационное обеспечение процесса управления финансами;
- средства и методы обоснования финансового плана;
- механизм управления издержками;
- систему анализа движения капитала;

- финансовый контроль за работой всех структурных подразделений;
- анализ движения материальных потоков;
- механизм стимулирования финансовых потоков.

При реструктуризации финансов выделяют реструктуризацию активов и пассивов. *Реструктуризация активов* предприятия может включать:

- продажу активов, которые недоиспользуются или не соответствуют профилю деятельности предприятия;
- аренду активов при отсутствии денежных средств для их покупки;
- отделение активов, например, передача их дочернему предприятию вместе с долгами;
- продажу структурных подразделений;
- разделение предприятия на несколько субъектов хозяйствования и соответственное разделение активов и ликвидация первоначального предприятия.

*Реструктуризация пассивов* – это:

- конвертация долга путем предоставления кредитору доли в акционерном капитале в обмен на списание долга;
- конвертация долга в гибридные формы: в обмен на списание долга; предоставление кредитору финансовых инструментов гибридного типа; продажа финансовых инструментов гибридного типа и покупка акций на вырученные средства (непрямая конвертация);
- конвертация акционерного капитала в гибридные формы: выкуп акций с помощью инструментов гибридного типа и продажа гибридов для покупки простых акций (непрямая конвертация);
- конвертация долга в долг путем пересмотра графика погашения или реструктуризации долга (прямая конвертация) или получения нового займа для погашения старого долга, то есть рефинансирования (непрямая конвертация);
- конвертация гибрида в другой гибридный вид гибридного инструмента (прямая конвертация) или продажи гибридов нового выпуска для погашения других гибридов (непрямая конвертация);
- конвертация акционерного капитала путем обмена одной категории простых акций на другую категорию простых акций, дивиденды или дробление акций;
- увеличение задолженности: получение нового кредита под залог счетов дебиторов,

товарно-материальных запасов или основных активов, а также покупка активов в кредит;

- продажа гибридов нового выпуска;
- продажа акций нового выпуска.

Наиболее важной составляющей финансового положения предприятия является экономия на издержках, что предполагает реализацию следующих мер:

- пересмотр устаревших норм расхода материалов;
- снижение отходов материальных ресурсов за счет их повторного использования;
- внесение изменений в конструкции изделий с целью снижения материалоемкости продукции;
- замена используемых материалов на более дешевые без снижения качества продукции;
- внедрение новых технологий;
- переход от затратного механизма ценообразования к рыночным методам;
- повышение квалификации кадров.

*Организационно-правовая реструктуризация* представляет собой изменения производственной структуры и правового статуса предприятий. Это направление реструктуризации реализуется путем организации коммерческого расчета на предприятии, создания на базе структурных подразделений филиалов и дочерних предприятий, выделения из состава предприятия структурных подразделений и единиц, а также путем организации холдингов и ФПГ.

*Имущественная реструктуризация* – изменение объема и состава имущества предприятия путем сдачи излишнего имущества в аренду, его отчуждения, а также консервации производственных мощностей и предприятий.

### **Достижение финансовой стабилизации предприятий на основе их санаций**

Если традиционные меры по достижению финансовой стабилизации предприятия не приводят к успеху, можно использовать процедуру санации. *Санация* – процесс восстановления устойчивой платежеспособности и финансового оздоровления предприятия, предусматривающий переход права собственности, изменение договорных обязательств, реорганизацию или оказание финансовой поддержки должнику. Санация предприятия осуществляется для восстановления его устойчивой платежеспособности и урегулирования взаимоотношений должника и кредиторов в установленные сроки.

Санация вводится хозяйственным судом на основании решения собрания кредиторов.

Для восстановления платежеспособности должника путем санации могут применяться следующие меры:

- ликвидация дебиторской задолженности;
- исполнение обязательств должника собственником имущества – унитарного предприятия – или третьим лицом;
- предоставление должнику финансовой помощи из специализированного фонда при органе государственного управления по делам о банкротстве;
- репрофилирование производства;
- закрытие нерентабельных производств;
- продажа части имущества должника;
- уступка требования должника;
- предоставление должнику в установленном порядке дотаций, субсидий, субвенций;
- продажа предприятия должника.

*Продажа предприятия* может быть предусмотрена планом санации, если она позволяет наиболее эффективно (по сравнению с другими мерами по восстановлению платежеспособности должника) достигнуть целей санации и не противоречит государственным или общественным интересам.

Если вырученная от продажи предприятия сумма денежных средств недостаточна для удовлетворения требований кредиторов в полном объеме, то временный управляющий предлагает кредиторам заключить *мировое соглашение* между должником и конкурсными кредиторами об уплате долгов. В этом документе предусматриваются освобождение должника от долгов или рассрочка их уплаты, а также сроки уплаты долгов.

Продажа части имущества должника на торгах осуществляется после принятия хозяйственным судом решения о санации. Торги, как правило, проводятся в форме аукциона. Управляющий может выступать как организатор торгов или в установленном законодательством порядке по решению хозяйственного суда поручить их проведение специализированной организации на основании договора. Специализированная организация, проводящая торги, не может быть заинтересованным лицом в отношении должника, кредитора или управляющего. Начальная цена части имущества должника, выставяемая на торги, устанавливается по ходатайству управляющего хозяйственным судом.

*Уступка требования должника* может быть осуществлена управляющим с согласия собрания кредиторов или комитета кредиторов путем продажи требования на торгах.



### Государственное регулирование экономики в системе адаптации предприятия к внешней среде

Государственное регулирование экономики предприятия – это целенаправленное воздействие государства на процесс его функционирования с целью адаптации предприятия к требованиям рынка, повышения конкурентоспособности товаров и обеспечения реализации государственных интересов. Для регулирования экономики государство применяет систему прямых (административно-командных) и косвенных (экономических) методов [1].

К методам косвенного воздействия государства на функционирование предприятия и адаптацию его к рыночным отношениям относят прежде всего налоговую и амортизационную политику. Изменяя налоговые ставки, государство может активно воздействовать на спрос и предложение, сбережения и инвестиции. Высокое налогообложение приводит к уменьшению инвестиций в производство, льготное – позволяет предприятиям возмещать издержки при низких рыночных ценах. Поэтому при необходимости сдерживания предложения государство увеличивает налоговые ставки, а при надобности расширения – проводит льготную налоговую политику.

Осуществляя налоговое воздействие, государство должно считаться с проблемой переложения налогового бремени. Дело в том, что некоторые налоги производители перекладывают на потребителей. Механизмом этого служит цена. Проблема налогового бремени имеет и другую сторону. При повышении налогового бремени почти во всех случаях выпуск продукции уменьшается. Предложения становятся ниже оптимального. Введение налога лишает выгоды продавцов, предельные издержки которых без налога позволили бы увеличивать продажи и получать прибыль, и выгоды покупателей, предельная полезность товара для которых была довольно высокой, чтобы продолжать покупать его дальше. Лишение выгод продавцов и покупателей, потеря для общества части продукта, который не произведен, называют *избыточным налоговым бременем*. Более эластичные спрос и предложение делают избыточное бремя данного налога большим по сравнению с менее эластичными. Это должно учитывать правительство при минимизации избыточного налогового бремени.

Налоговые льготы для предприятий – еще один инструмент государственного регулирования микроэкономики. Они используются для экономической защиты и поддержки производства социально важных видов продукции или направлений предпринимательской деятельности.

Одним из косвенных методов государственного регулирования деятельности предприятий является *ускоренная амортизация*. Высокие нормы ее позволяют предприятию повышать уровень накопления, способствуют интенсивному приращению основного капитала в наукоемких отраслях, прогрессивным структурным сдвигам в экономике. Система ускоренной амортизации (до 5 и менее лет) приводит к сокращению сроков службы оборудования, а также позволяет списывать в первые годы эксплуатации в качестве издержек большую часть стоимости оборудования и тем самым занижать облагаемую налогом прибыль. В целом же ускоренная амортизация является механизмом, обеспечивающим воспроизводство в сжатые сроки. Однако ускоренная амортизация увеличивает себестоимость продукции, что вызывает необходимость оптимизации амортизационной политики.

Важной и противоречивой является проблема регулирования цен. В рыночной экономике вмешательство государства в процесс ценообразования нежелательно. Но оно всегда присутствует, если ценообразование носит социальную направленность. Государственное регулирование цен в условиях формирования рыночной экономики проявляется в установлении фиксированных цен на сырье, так как с этого начинается формирование вся цепочка цен на готовую продукцию. Кроме того, государство может устанавливать предельный уровень цен на предметы первой необходимости в целях сдерживания падения жизненного уровня людей в условиях монополизма и дефицита продукции.

### Заключение

Таким образом, не только государственное регулирование, но и весь процесс адаптации предприятия к внешней среде в системе повышения конкурентоспособности является комплексной и оптимизационной задачей взаимодействия предприятия с рынком, государством и деловыми партнерами. Решение ее требует активизации инновационно-инвестиционной деятельности, высокой и своевременной адаптивности, гибкости и динамичности предприятий.

## Литература

1. Головачев А.С. Экономика предприятия: Учеб. пособие. Кн. 1. Минск: Вышэйшая школа, 2007.
2. Балдин И.В., Ясников Г.Е. Менеджмент: Пособие. Минск: БГЭУ, 2007.
3. Дурович А.П. Основы маркетинга: Учеб. пособие. М.: Новое знание, 2004.
4. Уварова Г.В. Стратегия реструктуризация предприятий. Минск, 1997.
5. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справ. пособие / Под ред. И.И. Мазура. М., 2000.
6. Тренев В.А., Ириков В.А., Ильдеменов С.В. и др. Реформирование и реструктуризация предприятий: Методика и опыт. М., 1998.
7. Пукович С.М. Стратегия реструктуризации промышленных предприятий в Республике Беларусь // Квартальный бюллетень клуба экономистов. 2000. №3(7). С. 59–95.
8. Экономика предприятия: Учеб. пособие / Под общ. ред. А.И. Ильина. М.: Новое знание, 2005.

## Резюме

Рассматривается модель адаптации предприятия к внешней среде в системе повышения его конкурентоспособности, которая включает государственное, рыночное и внутрипроизводственное регулирование. Структурно эта модель включает: создание конкурентной среды на основе приватизации государственной собственности, организацию современного менеджмента, реализацию принципов коммерческого расчета, проведение маркетинга, реструктуризацию предприятия, активизацию инновационно-инвестиционной деятельности, финансовую стабилизацию на основе санации убыточных предприятий, государственное регулирование экономики предприятия.

Приватизация государственной собственности представлена как предпосылка для адаптации предприятия к рыночной экономике. Раскрыта суть организации современного менеджмента, которая состоит в целевой его ориентации на качество жизни. Маркетинг в системе адаптации предприятия к рыночным отношениям представлен как комплексная система организации производства и сбыта продукции, сформированная на результатах исследования и прогнозирования поведения конкретного рынка. Особое внимание уделено исследованию проблем реструктуризации предприятия в системе обеспечения его конкурентоспособности и антикризисного управления. В целях достижения финансовой стабилизации предприятия предлагаются меры восстановления платежеспособности должника путем санации. Дано обоснование использования системы прямых и косвенных методов государственного регулирования экономики предприятия.

## Summary

A model of adapting an enterprise to external environment in the system of increasing competitiveness which includes national, market and introproductive regulation is considered. The structural content of this model includes: creating competitive environment on the basis of privatized state property; organizing modern management; implementing the principles of commercial estimation; conducting marketing; restructuring an enterprise; activating innovative-investment activity as well as financial stabilization based on the readjustment of unprofitable enterprises and state regulation of enterprise economy.

It is shown that the privatization of state property is a precondition for enterprise adaptation towards market economy. The essence of organizing modern management the target of which is the orientation towards the quality of life is uncovered. Marketing in the system of enterprise adaptation towards market relation is seen as a complex system of organizing production and production distribution formed on the basis of a research and the forecast of a specific market behaviour. Particular attention is paid to the examination of the problem of restructuring an enterprise within the system that provides its competitiveness and anti crisis management. Measures restoring a debtor's solvency through readjustment in order to achieve enterprise financial stabilization are suggested. The substantiation of the use of the system of direct and indirect methods of the state regulation of enterprise economy is given.