

65  
3-47

# ОЗНАКОМИТЕЛЬНЫЙ ФРАГМЕНТ

АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УДК 65.016.7

Зезелюк Екатерина Николаевна

## РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством

**Автореферат диссертации  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

Навукова-  
бібліяграфічны  
аддзел

Установа адукацыі  
"Віцебскі дзяржаўны ўніверсітэт"  
імя П.М.Машэрава"  
БІБЛІЯТЭКА

Минск – 2007

65.301(43000)-2112.031  
3-17

# ОЗНАКОМИТЕЛЬНЫЙ ФРАГМЕНТ

Работа выполнена в Академии управления при Президенте Республики Беларусь

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор, проректор по научной работе Института управления и предпринимательства  
**Янчевский Валерий Герасимович**

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Экономика и управление на транспорте» БНТУ  
**Гайнутдинов Эня Менабудинович**

кандидат экономических наук, первый заместитель директора УП «Гипросвязь»  
**Сницца Василий Федорович**



\* 20504073 \*

Опонирующая организация: Научно-производственное объединение «ЦЕНТРСИСТЕМ»

Защита состоится 21 февраля 2007 года в 14.00 на заседании совета по защите диссертаций Д.07.01.01 при Академии управления при Президенте Республики Беларусь по адресу: 220007, г. Минск, ул. Московская, 17, ауд. 203, телефон ученого секретаря 220-23-42.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Академии управления при Президенте Республики Беларусь

Автореферат разослан 18 января 2007 г.

Ученый секретарь совета по защите диссертаций, кандидат экономических наук, доцент

А.А. Брасс

# ОЗНАКОМИТЕЛЬНЫЙ ФРАГМЕНТ

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы диссертации.** Процессы реструктуризации предприятий носят непрерывный характер и представляют собой эффективный рыночный инструмент повышения конкурентоспособности последних. Эти процессы инициируются всякий раз, когда возникает проблема снижения эффективности деятельности предприятия, изменения его внешнего окружения либо обострения конкуренции. Реструктуризация управленческой деятельности нацелена на повышение эффективности функционирования предприятия посредством создания условий для его адекватного и своевременного реагирования на изменения внешней среды. Однако, несмотря на принимаемые решения, соответствие систем управления на действующих промышленных предприятиях современным условиям хозяйствования остается крайне низким. Это проявляется в слабом распространении новых принципов, методов и форм управления. Конфликт унаследованных от административно-командной системы управления свойств и внедряемых современных технологий управленческой деятельности приобретает затяжной характер. Порой используются взаимоисключающие подходы, порождающие массу внутренних противоречий. Для исправления ситуации необходима реструктуризация систем управления. Однако руководители промышленных предприятий лишены методической поддержки по данным вопросам, поскольку прежние разработки полностью устарели и частично отменены, а новые требуют адаптации к отечественной специфике. Освещенные в научной литературе вопросы касаются имущественной, организационной и финансовой реструктуризации. В аспекте собственно управленческой реструктуризации рассматриваются преимущественно вопросы структурных преобразований. Кроме того, к настоящему времени накоплены следующие проблемы:

- отсутствует единство в понимании термина «система управления предприятия»;
- имеются расхождения относительно состава элементов управленческой деятельности на предприятии;
- нет научного подхода к обоснованию требований, предъявляемых к системам управления предприятий;
- не определено, каким образом достигается соответствие свойств элементов и характеристик системы управления в целом требованиям внешней среды и условиям эффективного менеджмента;
- нет методической поддержки по вопросам определения конкретных направлений реструктуризации систем управления действующих предприятий.

# ОЗНАКОМИТЕЛЬНЫЙ ФРАГМЕНТ

Таким образом, в настоящее время потребность в научно-методических разработках, позволяющих системно подходить к процессу реструктуризации управленческой деятельности, остается неудовлетворенной. Перечисленные обстоятельства предопределили выбор темы, структуру и полученные результаты данного диссертационного исследования.

**Связь работы с крупными научными программами (проектами) и темами.** Тема диссертации соответствует приоритетным направлениям фундаментальных научных исследований Республики Беларусь на 2002 – 2005 гг.: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 29.01.02 г. № 111, п. 7.10. «Теоретические и практические проблемы социально-экономического развития и государственного строительства Республики Беларусь».

Диссертационное исследование включено в план научно-исследовательских работ и инновационной деятельности Академии управления при Президенте Республики Беларусь на 2003 г. (одобрен решением Совета Академии управления, протокол № 1 от 25 сентября 2003 г.). По результатам проведенной в Академии управления при Президенте Республики Беларусь за 2003 г. научно-исследовательской работы «Проблемы управления хозяйствующими субъектами Республики Беларусь в условиях социально-экономических преобразований» выполнен этап «Исследование систем управления промышленных предприятий в Республике Беларусь» (№ гос. регистрации 2002496, УДК 338.242 (476), деп. в БелИСА № Д200457 от 14.06.2004 г.).

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования является разработка научно-методических основ и практических рекомендаций по реструктуризации системы управления на промышленных предприятиях в Республике Беларусь. Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- разработка способа обоснования требований, предъявляемых к системам управления предприятий;
- разработка методических положений оценки состояния системы управления предприятия;
- разработка алгоритма определения направлений реструктуризации системы управления предприятия.

**Объект и предмет исследования.** Объектом исследования выступили системы управления промышленных предприятий Республики Беларусь. Выбор объекта исследования обусловлен высокой ролью промышленного комплекса в экономике в целом, в формировании экспортного потенциала страны. Кроме того, предприятия промышленности объединяют более четверти трудовых ресурсов, занятых в народном хозяйстве. В качестве предмета исследования выступают процессы и способы реструктуризации систем управления предприятий в современных условиях.

**Методология и методы проведенного исследования.** Методологической основой проведенного исследования явились труды отечественных и рос-

# ОЗНАКОМИТЕЛЬНЫЙ ФРАГМЕНТ

сийских ученых по проблемам совершенствования управленческой деятельности на предприятиях. Вопросы развития инновационной составляющей управления изучены в работах В.В. Гончарова, П.И. Иванцова, Р.А. Фатхутдинова, Г.Е. Ясникова. Проблемам развития персонала управления посвящены труды О.А. Дейнеко, П.В. Журавлева, А.А. Козлова, Р.С. Седегова, В.И. Степанова, А.Г. Шрубенко. Собственно вопросы реструктуризации и направлений развития систем управления изложены у Д.М. Аистовой, Л.Н. Албастовой, А.Р. Андерсона, И.Г. Владимировой, О.А. Высоцкого, Э.М. Гайнутдинова, В.И. Гончарова, С.В. Леонтьева, И.И. Мазура, Б.З. Мильнера, Г.С. Одинцовой, З.П. Румянцевой, Э.А. Смирнова, В.Б. Тарасова, А.К. Тутунджяна, В.Г. Янчевского. Среди авторов дальнего зарубежья, занимающихся данной проблематикой, следует отметить Г. Аммельбурга, П. Бодди, Р. Пэйтона, Л. Тойфсена, Э. Фрезе.

Исследование проводилось на основе системного подхода. При этом применялись методы логического, системного, экономического анализа и синтеза, сравнения, группировок, выборочного наблюдения, экспертных и балльных оценок, а также корреляционного анализа. Информационную базу исследования составляют отчетные данные промышленных предприятий, сводные аналитические материалы Министерства статистики и анализа Республики Беларусь, а также материалы выборочных обследований и анкетирования, проведенных на предприятиях лично автором.

**Научная новизна и значимость полученных результатов** проведенного исследования состоит в разработке научно-методического инструментария реструктуризации системы управления на промышленных предприятиях, отличительной особенностью которого является утверждение приоритета социальной составляющей на предприятии, что способствует достижению баланса его экономических и социальных целей. Конкретными элементами научной новизны являются:

1) матричный способ обоснования требований, предъявляемых к системам управления предприятий, отличительной особенностью которого является его гибкость, позволяющая обеспечивать адекватность формируемых требований условиям внешней и внутренней среды предприятия;

2) методические положения по оценке состояния системы управления предприятия, новизна которых состоит в применении разработанной шкалы, позволяющей по результатам экспертных оценок отнести анализируемую систему управления и ее элементы к определенному уровню зрелости по количественному критерию;

3) алгоритм определения направлений реструктуризации системы управления, отличительная особенность которого заключается в возможности выбора приоритетных направлений реструктуризации, направленных на повышение уровня зрелости компонентов и системы в целом.

**Практическая (экономическая, социальная) значимость полученных результатов** состоит в том, что изложенные в диссертации теоретические,

# ОЗНАКОМИТЕЛЬНЫЙ ФРАГМЕНТ

методические и прикладные положения позволяют развивать социальную составляющую в управлении промышленными предприятиями на основе предложенных методики оценки уровня зрелости системы управления и алгоритма определения направлений реструктуризации. Их практическое использование позволяет комплексно и системно оценивать управленческую деятельность на предприятии, повышать ее эффективность.

Социальная значимость полученных результатов состоит в возможности их использования для повышения результативности работы персонала предприятий, что проявляется в росте эффективности труда при соответствующем повышении уровня зрелости системы управления.

Предложенные научные разработки в области реструктуризации систем управления предприятий учтены в практической работе Республиканского унитарного предприятия «Минский автомобильный завод»: справка о внедрении от 25.06.2003 г. № 100/5-15-866. Практические рекомендации по совершенствованию каждого из элементов управленческой деятельности и другие разработки использованы при совершенствовании организации управления на Минском производственном объединении «Вычислительной техники»: справка о внедрении от 20.05.2004 г. № 01/210. Методика оценки уровня зрелости системы управления, а также алгоритм действий по определению направлений реструктуризации системы управления внедрены в процессы реструктуризации Республиканского унитарного предприятия «Минский механический завод им. С.И. Вавилова»: акт внедрения от 26.10.2005 г. №207/3-9-144.

Результаты диссертационного исследования использованы в научно-исследовательских разработках, проводимых Академией управления при Президенте Республики Беларусь по проблемам исследования и совершенствования систем управления субъектов хозяйствования в Республике Беларусь в современных условиях; организации учебного процесса в Академии управления при Президенте Республики Беларусь и Институте повышения квалификации и переподготовки кадров по новым направлениям развития техники, технологии и экономики Министерства образования Республики Беларусь при чтении курсов «Инновационный менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Общая теория менеджмента», «Управление персоналом», «Производственный менеджмент», что подтверждается соответствующими актами о внедрении. Рекомендации по преобразованию систем управления, предложенные диссертантом, нашли отражение при подготовке учебника «Теория системного менеджмента» / Под общ.ред. В.П. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. – М.: «Экзамен», 2002. – 512 с.

**Основные положения диссертации, выносимые на защиту.** На защиту выносятся теоретико-методические положения и прикладные разработки по реструктуризации системы управления на промышленных предприятиях, а именно:

# ОЗНАКОМИТЕЛЬНЫЙ ФРАГМЕНТ

1. *Матричный способ обоснования требований, предъявляемых к системам управления предприятий.* Предусмотрено использовать матрицу, в которой системно взаимосвязаны элементы системы управления и требования внешней среды, предъявляемые к функционированию предприятий (ориентация на экономическую эффективность, ориентация на потребителя, ориентация на инновации, учет ограничений и перспективных возможностей внешней среды, развитие потенциала персонала). Каждое из требований к системе управления и их конкретное содержание определяются соответствующими ячейками матрицы, расположение которых конкретизирует требования к функционированию предприятий по каждому из элементов системы управления. Отличительной особенностью матричного способа является его гибкость, позволяющая обеспечивать адекватность формируемых требований изменяющимся условиям внутренней и внешней среды, а при необходимости формировать многовариантные модели реструктуризации управления предприятием.

2. *Методика оценки уровня зрелости системы управления, характеризующего степень реализации предъявляемых к ней требований.* Разработанная методика базируется на международном стандарте ISO 9004:2000 и отличается тем, что изложенные в стандарте положения самооценки дополнены конкретной методикой оценки системы управления в целом и ее элементов с использованием количественных показателей. Суть методики заключается в оценке экспертным путем степени достижения требований, предъявляемых к системе управления, по предложенной шкале баллов от 0 до 1. Методика включает табличную форму, в которой сформированы необходимые требования к системе управления; шкалу баллов, рекомендуемых для использования экспертами при оценке; шкалу определения уровня зрелости системы управления; рекомендации по анализу результатов оценки. Применение методики оценки уровня зрелости системы управления способствует систематизации и структурированию управленческой деятельности при постоянном развитии предприятия. Кроме того, это позволит повысить уровень функционирования всего предприятия, приблизить его к требованиям международных стандартов и критериям моделей национальных премий в области качества.

3. *Алгоритм определения направлений реструктуризации системы управления,* который предусматривает сравнение показателя уровня зрелости действующей системы в целом со значениями самооценок по каждому ее элементу в отдельности. Результатом такого сопоставления является выявление подсистем управления, требующих совершенствования, и определения на этой основе направлений реструктуризации. Отличительная особенность предлагаемого алгоритма состоит в возможности выбора приоритетных направлений реструктуризации. Критерием выбора выступают значения оценок требований, которые относятся к более низким уровням зрелости, чем действующая система в целом. Применение предлагаемого алгоритма позволяет регулярно выявлять и проводить реструктуризацию подсистем управления, снижающих управленче-

# ОЗНАКОМИТЕЛЬНЫЙ ФРАГМЕНТ

ские возможности системы, а также повышать эффективность реструктуризации посредством установления ее приоритетов.

**Личный вклад соискателя.** Диссертационная работа является самостоятельным законченным научным исследованием, выполненным автором на основе изучения и анализа отечественной и зарубежной специальной литературы и других информационных источников, а также обобщения современного опыта эффективного управления.

В процессе исследования автором проведен анализ систем управления на 58-ми промышленных предприятиях на соответствие их характеристик обоснованным в диссертации требованиям, предъявляемым к системам управления. Репрезентативность выборки предприятий обеспечена соблюдением процедур случайного бесповторного стратифицированного отбора и расчетом ее минимально необходимого объема. Были исследованы имеющие самостоятельные балансы промышленные предприятия различных форм собственности, размеров и отраслевой принадлежности.

**Апробация результатов диссертации.** Основные положения диссертационного исследования опубликованы в научных изданиях, а также обсуждены на 12 конференциях, в том числе на 7 международных и 3 республиканских, посвященных проблемам менеджмента и маркетинга, развитию информационных технологий и перспективам предпринимательства. Практическую апробацию выводы и основные положения диссертации прошли на предприятиях и в учебном процессе.

**Опубликованность результатов.** Основные положения и результаты диссертации опубликованы в 20 научных публикациях, в том числе в 8 статьях научно-рецензируемых изданий (среди них 1 – в соавторстве, 1 – депонирована в БелИСА, 2 – в сборнике научных трудов), в 12 материалах и тезисах докладов конференций. Кроме того, имеются работы учебно-методического характера. Общее количество страниц опубликованных материалов по теме диссертации – 100.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из общей характеристики работы, трех глав, заключения, списка использованных источников (188 наименований) и 11 приложений на 40 страницах. Логика структуры диссертационного исследования обусловлена требованиями, предъявляемыми к написанию и оформлению таких работ. Основная часть диссертации изложена в трех главах последовательно раскрывающих научно-методологический аппарат исследования, описание объекта исследования и прикладных результатов. Диссертационная работа изложена на 107 страницах и содержит 20 рисунков и 13 таблиц, общий объем которых составляет 15 страниц.

# ОЗНАКОМИТЕЛЬНЫЙ ФРАГМЕНТ

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе «**Научно-практические основы формирования современных систем управления предприятиями**» проведен анализ системного подхода в управленческой деятельности, выявлены основные направления и проблемы в развитии систем управления, предложен матричный способ обоснования требований, предъявляемых к системам управления.

В работе под системой управления предприятия понимается часть предприятия, которая реализует управленческие процессы, обеспечивающие достижение его производственно-хозяйственных целей. Состав элементов системы управления образуют цели управления, принципы управления, функции управления, методы управления, персонал управления, организационная структура управления, техника и технология управления, а также информация, используемая при решении управленческих задач.

Анализ научной литературы, посвященной системному подходу, а также развитию управленческой деятельности, позволяет выделить факторы, усиливающие необходимость создания научно-методического обеспечения процессов реструктуризации:

- пассивная и выжидательная позиция руководства предприятий в отношении изменений внешней среды;
- отсутствие общепромышленных методических рекомендаций по формированию систем управления и определению направлений реструктуризации управленческой деятельности;
- многообразие работ по развитию систем управления, дублируемых средствами Интернета, необоснованно увеличивающих их абсолютное количество, искажающее содержание и затрудняющее практическое использование;
- отражение в большинстве литературных источников преимущественно положительных аспектов прогрессивных управленческих технологий в ущерб их объективного изучения, скрывающее возможные отрицательные последствия.

На основании изучения современных представлений о направлениях развития менеджмента предприятий, выявлено, что ключевыми внутренними факторами успеха современных предприятий являются управление персоналом, маркетингом и инновациями. Необходимо системное развитие упомянутых компонент посредством соответствующих изменений в целях, принципах, методах управления, организационной структуре и остальных элементах управленческой деятельности. При этом внутреннее строение системы управления должно быть гармоничным и адекватным внешним условиям хозяйствования. Данные факторы выявлены на основании анализа актуальных движущих сил внешней среды, обусловленных спецификой национальной экономической мо-

# ОЗНАКОМИТЕЛЬНЫЙ ФРАГМЕНТ

3. Предложена и апробирована методика оценки уровня зрелости системы управления, как степени реализации предъявляемых к ней требований. Методика позволяет получить всестороннюю оценку состояния управленческой деятельности на предприятии и отличается простотой и возможностью проведения комплексного анализа действующей системы. Оценка уровня зрелости системы управления развивает предложенный в международном стандарте ISO 9004:2000 механизм самооценки и нацелена на определение направлений улучшения управленческой деятельности. Методика выполняет диагностическую функцию оценки, которая заключается в выявлении и анализе областей, требующих совершенствования. Применение методики позволяет приобщить руководство и персонал предприятия к основным принципам Всеобщего управления качеством и непрерывного совершенствования деятельности, подготовить предприятие к конкурсной оценке, создать дополнительные преимущества за счет совершенствования управленческой деятельности [3, 8, 14].

4. Реструктуризация системы управления предприятия предполагает развитие элементов управленческой деятельности адекватно требованиям внешней среды с целью повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности. Определение направлений реструктуризации может осуществляться на основании разработанного алгоритма, который позволяет не только обосновать действия по реструктуризации системы управления, но и выбрать приоритетные из них. В ходе выполнения алгоритмических действий происходит сопоставление результатов самооценки по каждому требованию, предъявляемому к системе управления, с найденным показателем уровня зрелости действующей системы в целом. Необходимость реструктуризации определяется значениями самооценок меньшими показателя уровня зрелости системы управления, а приоритетность – значениями самооценок, характерными для более низких уровней зрелости, чем уровень действующей системы. Выполнение цикла описанных в алгоритме действий позволяет на постоянной основе распознавать и проводить реструктуризацию подсистем управления с низким уровнем зрелости.

Разработанные в диссертации научно-методические и практические основы реструктуризации систем управления предприятий охватывают все этапы процесса реструктуризации, создавая тем самым предпосылки комплексного решения накопленных к настоящему времени проблем в этой сфере [2, 15, 20].

# ОЗНАКОМИТЕЛЬНЫЙ ФРАГМЕНТ

## СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

*Статьи в научных изданиях, включенных в перечень ВАК Беларуси*

1. Зезелюк Е.Н. Функционирование предприятий промышленного комплекса Республики Беларусь в современных условиях // Проблемы управления. – 2003. – № 3 (8). – С. 76–80.
2. Зезелюк Е.Н. Проблемы и направления развития систем управления предприятий в современных условиях // Проблемы управления. – 2004. – №3 (12). – С. 72–76.
3. Зезелюк Е.Н. Методические положения оценки эффективности систем управления предприятиями // Науч. тр. Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь; Под науч. ред. С.Н. Князева. – Минск, 2006. – Выпуск 7. – С. 308–318.

*Статьи в других научных изданиях*

4. Зезелюк Е.Н. Система менеджмента фирмы, предприятия // Предпринимательство в Белоруссии. – 2000. – № 23. – С. 20–22.
5. Седегов Р.С., Зезелюк Е.Н. Управление персоналом в менеджменте // Предпринимательство в Белоруссии. – 2000. – № 27. – С. 12–14.
6. Зезелюк Е.Н. Техника и технология менеджмента // Предпринимательство в Белоруссии. – 2000. – № 28. – С. 36–37.
7. Зезелюк Е.Н. Исследование систем управления промышленных предприятий в Республике Беларусь: Отчет о НИР (промежуточный) «Проблемы управления хозяйствующими субъектами Республики Беларусь в условиях социально-экономических преобразований» / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. Рук. темы М.В. Петрович. – № ГР 2002496. – Минск, 2003. – С. 70–79. – Деп. в БелИСА 14.06.2004 г. – № Д200457 // Реферативный сб. неопубл. работ. Отчеты НИР, ОКР, ОТР, депонированные научные рукописи. – Минск: ГУ «БелИСА». – 2004. – Выпуск 31. – С. 96.
8. Зезелюк Е.Н. Экспресс-диагностика системы управления предприятия // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы. Сб. науч. тр. Выпуск 6 / Под общ. ред. И.Л. Акулича. – Минск.: Право и экономика, 2004. – С.115–118.

# ОЗНАКОМИТЕЛЬНЫЙ ФРАГМЕНТ

## *Материалы конференций*

9. Зезелюк Е.Н. Роль информационных технологий в управлении персоналом // Новые информационные технологии в образовании: Тр. 3-ей междунар. конф. / БГЭУ. – Минск, 1998. – С. 72–74.
10. Зезелюк Е.Н. Управление социальным развитием как фактор повышения эффективности работы предприятия // Проблемы государственного управления и реформирования экономики: Матер. науч.-практич. конф. аспирантов и соискателей (15 декабря 1998) / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. – Минск, 1999. – С.147–149.
11. Зезелюк Е.Н. Состав системы управления персоналом // Управление в социальных и экономических системах: Матер. 2-й респ. науч.-практич. конф.: В 2 т. / Тез. докл. – Минск: НИУ, 1999. – Т. 2. – С.87–88.
12. Зезелюк Е.Н. Объективная необходимость трансформации систем управления предприятий в современных условиях // Проблемы самоорганизующихся производственных и социально-экономических систем: Матер. III междунар. науч.-практич. конф. / УП «Гипросвязь». – Минск, 2003. – С. 31–33.
13. Зезелюк Е.Н. Концептуальная модель управления предприятием // Теория и практика менеджмента и маркетинга: Матер. V междунар. науч.-практич. конф., Минск, 28–29 мая 2004. – Минск: ООО «Мэджик Бук». – 2004. – С. 93.
14. Зезелюк Е.Н. Проблемные аспекты современного управления предприятием // Эффективное управление организацией: Матер. междунар. науч.-практич. конф., Брест, 9 июля 2004. – Минск: ООО «Доктор Дизайн», 2004. – С. 13–17.
15. Зезелюк Е.Н. Методологические основы реструктуризации систем управления промышленных предприятий // Государственное регулирование экономики и повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования: Сб. науч. ст. 2-й междунар. науч.-практич. конф., Минск, 20–21 апреля 2006 г.: В 2 ч. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь; Редкол.: С.А. Пелих [и др.]. – Минск, 2006. – Ч. 2. – С. 149–150.

## *Тезисы докладов*

16. Зезелюк Е.Н. Направления развития системы управления предприятием // Государство и экономика: проблемы эффективного функционирования: Тез. докл. Республ. науч.-практич. конф. аспирантов и соискателей, 15 декабря 1999 г. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. – Минск, 1999. – С. 90–92.

# ОЗНАКОМИТЕЛЬНЫЙ ФРАГМЕНТ

17. Зезелюк Е.Н. Развитие социальной сферы предприятий в современных условиях // Предпринимательство: проблемы и перспективы: Тез. докл. междунар. науч.-практич. конф., БГЭУ 16 апреля 1999г. / БГЭУ. – Минск, 1999. – С. 297–298.
18. Зезелюк Е.Н. Неоднозначность понятия системы управления // Проблемы менеджмента и маркетинга на рубеже третьего тысячелетия: Тез. докл. междунар. науч.-практич. конф., Минск, 24–25 июня 1999 г. / БГЭУ. – Минск, 1999. – С. 65–66.
19. Зезелюк Е.Н. Формирование концептуальной модели системы управления предприятия в современных условиях // НИРС-2003: Тез. докл. VIII Респ. науч.-технич. конф. студентов и аспирантов 9–10 декабря: В 7 ч. – Минск: БНТУ, 2003. – Ч. 5. – С.138–139.
20. Зезелюк Е.Н. Теоретико-методические основы формирования системы управления предприятия в современных условиях // Проблемы экономики, управления и образования: Тез. науч. докл. преподавателей и аспирантов на VIII науч.-практич. конф. учреждения образования ЧИУиП, г. Минск, 26–27 апреля 2004 / Под ред. А.Е. Михневича. – Минск: Частный институт управления и предпринимательства, 2004. – С. 33–35.

# ОЗНАКОМИТЕЛЬНЫЙ ФРАГМЕНТ

## РЭЗЮМЭ

Зезелюк Кацярына Мікалаеўна

### РЭСТРУКТУРЫЗАЦЫЯ СІСТЭМЫ КІРАВАННЯ НА ПРАДПРЫЕМСТВАХ ПРАМЫСЛОВАСЦІ У РЭСПУБЛІЦЫ БЕЛАРУСЬ

**Ключавыя словы:** сістэма кіравання, прамысловае прадпрыемства, знешняя серада, адзнака, самаацэнка, методыка, узровень сталасці, рэструктурызацыя.

**Аб'ект даследавання:** сістэмы кіравання прамысловых прадпрыемстваў Рэспублікі Беларусь.

**Прадмет даследавання:** працэсы і спосабы рэструктурызацыі сістэм кіравання прадпрыемстваў у сучасных умовах.

**Мэта дысертацыйнага даследавання:** распрацоўка навукова-метадычных асноў і практычных рэкамендацый рэструктурызацыі сістэм кіравання прамысловых прадпрыемстваў у Рэспубліцы Беларусь.

Даследаванне праводзілася на аснове сістэмнага падыходу. У працэсе даследавання ўжываліся метады лагічнага, сістэмнага, эканамічнага аналізу і сінтэзу, параўнання, груповак, выбарковага назірання, экспертных і бальных адзнак, а таксама карэляцыйнага аналізу. Інфармацыйную базу даследавання складаюць справядачныя дадзеныя прамысловых прадпрыемстваў, зводныя аналітычныя матэрыялы Міністэрства статыстыкі і аналізу Рэспублікі Беларусь, матэрыялы выбарковых даследаванняў і анкетаўанні, праведзеныя на прадпрыемствах асабіста аўтарам.

**Навуковая навізна атрыманых вынікаў** складаецца ў распрацоўцы метадалагічнага і практычнага інструментарыя рэструктурызацыі сістэм кіравання прадпрыемстваў. У працы прапанаваныя:

матрычны спосаб абгрунтавання патрабаванняў, прад'яўляемых да сістэм кіравання прадпрыемстваў;

методыка адзнакі ўзроўня сталасці сістэмы кіравання прадпрыемства;  
алгарытм азначэння напрамкаў рэструктурызацыі сістэмы кіравання.

**Ступень выкарыстання** атрыманых вынікаў пацвярджаецца даведкамі і актамі аб укараненні на РУП «Мінскі аўтамабільны завод», МВА «Вылічальнай тэхнікі», РУП «Мінскі механічны завод імя З.І. Вавілава», а таксама ў навучальным працэсе.

**Вобласць ужывання:** для падвышэння выніковасці вытворча-гаспадарчай дзейнасці прамысловых прадпрыемстваў на аснове рэструктурызацыі і павялічэння якасці кіраўнічай дзейнасці.

# ОЗНАКОМИТЕЛЬНЫЙ ФРАГМЕНТ

21

## РЕЗЮМЕ

Зезелюк Екатерина Николаевна

### **РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

**Ключевые слова:** система управления, промышленное предприятие, внешняя среда, оценка, самооценка, методика, уровень зрелости, реструктуризация.

**Объект исследования:** системы управления промышленных предприятий Республики Беларусь.

**Предмет исследования:** процессы и способы реструктуризации систем управления предприятий в современных условиях.

**Цель диссертационного исследования:** разработка научно-методических основ и практических рекомендаций реструктуризации систем управления промышленных предприятий в Республике Беларусь.

Исследование проводилось на основе системного подхода. В процессе исследования применялись методы логического, системного, экономического анализа и синтеза, сравнения, группировок, выборочного наблюдения, экспертных и балльных оценок, а также корреляционного анализа. Информационную базу исследования составляют отчетные данные промышленных предприятий, сводные аналитические материалы Министерства статистики и анализа Республики Беларусь, материалы выборочных исследований и анкетирования, проведенных на предприятиях лично автором.

**Научная новизна полученных результатов** состоит в разработке методологического и практического инструментария реструктуризации систем управления предприятий. В работе предложены:

матричный способ обоснования требований, предъявляемых к системам управления предприятий;

методика оценки уровня зрелости системы управления предприятия;

алгоритм определения направлений реструктуризации системы управления.

**Степень использования** полученных результатов подтверждается справками и актами о внедрении на РУП «Минский автомобильный завод», МПО «Вычислительной техники», РУП «Минский механический завод им. С.И. Вавилова», а также в учебном процессе.

**Область применения:** для повышения результативности производственно-хозяйственной деятельности промышленных предприятий на основе реструктуризации и повышения качества управленческой деятельности.

# ОЗНАКОМИТЕЛЬНЫЙ ФРАГМЕНТ

22

## THE SUMMARY

Zezeljuk Ekaterina Nikolaevna

### RESTRUCTURING OF A CONTROL SYSTEM AT THE ENTERPRISES OF THE INDUSTRY IN THE REPUBLIC OF BELARUS

**Key words:** control system, industrial enterprise, environment, estimation, self-estimation, technique, level of maturity, restructuring.

**Object of research:** control systems of the industrial enterprises in the Republic of Belarus.

**Subject of research:** processes and methods of restructuring of control systems of the enterprises in modern conditions.

**The purpose of dissertational research** is development of scientific - methodical bases and practical recommendations for restructuring of control systems of the industrial enterprises in the Republic of Belarus.

This research was carried out based on the system approach. During research were applied methods of the logic, system, economic analysis and synthesis, methods of comparison, groupings, selective supervision, expert, and number marks, and the correlation analysis. The accounting data of the industrial enterprises, summary analytical materials of the Ministry of statistics and analysis of the Republic of Belarus, materials from selective researches and questioning, carried out on the enterprises personally the author make up the information base of research.

**Scientific novelty of the received results** consists in development of methodological and practical toolkit for restructuring of control systems of the enterprises. This work offers:

- Matrix way of a substantiation of the requirements made to a control systems of the enterprises;
- Technique of an estimation of a level of maturity of a control system of the enterprise;
- Algorithm of directions definition for restructuring of a control system.

**The degree of application** of the received results proves to be true by the certificates and deeds of manufacturing application from RUE «Minsk automobile factory», VPU "Computer facilities", RUE « S.I.Vavilov Minsk mechanical factory», and in educational process.

**Area of application:** for increase of productivity of industrial - economic activities of the industrial enterprises based on restructuring and improvement of administrative activity.

