

который чаще всего проявляется при осуществлении финансовой и операционной реструктуризации.

При проведении организационной управленческой или правовой реструктуризации эффект от ее осуществления может подвергаться только косвенной оценке. Экономический эффект от реструктуризации предприятия в целом складывается из эффектов от реструктуризации всех объектов или элементов, формирующих имущественный комплекс и бизнес предприятия. Реструктуризация данных элементов является одним из существенных факторов, увеличивающих стоимость предприятия.

Степень вносимых изменений, планируемых к внедрению при проведении реструктуризации по различным направлениям, характеризует модификацию понятия реструктуризации. Улучшение бизнес-процессов требует небольших затрат времени и средств на проведение изменений в области снижения издержек на выпуск и реализацию продукции. Перестройка бизнес-процессов связана с выявлением избыточных и малоэффективных бизнес-процессов и последующей разработкой программы по ликвидации таких процессов. Реинжиниринг бизнес-процессов представляет собой радикальные изменения в области бизнеса организации. Однако, следует отметить, что в управленческой литературе в контексте преобразований, в основном используется понятие реинжиниринга бизнес-процессов.

УДК 651. 01

Креативный подход к управлению предприятием

Л.И. Поддергина

Белорусский национальный технический университет

Изменения в структуре потребностей общества трансформационного периода, обусловленные переходом к рыночной экономике поставили отечественные предприятия любой формы собственности в новые условия хозяйствования, требующие их коренной перестройки – реструктуризации.

По утверждению ученых-экономистов предприятия столкнулись с коренными изменениями, связанными с потребителями и конкуренцией. По мнению М. Хаммера и Дж. Чампи в своем научном исследовании «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе» отметили ... "если компания не в состоянии находиться на уровне с мировыми лидерами в области производства своей продукции, то в будущем для нее вообще не будет места в бизнесе".

Исследования показали, что в подавляющем большинстве случаев (до 90 процентов) несостоятельность отечественных предприятий вызвана их неудовлетворительным управлением. Это относится и к государственным предприятиям, и к частным. Опыт убедил, что переход собственности в частное владение вовсе не гарантирует улучшения руководства ею. Неумение управлять собственностью ведет к большим потерям, снижению уровня конкурентоспособности как предприятия, так и выпускаемой им продукции, утрате рыночных перспектив. Отсюда объективная необходимость поиска и внедрения в практику новых методов и инструментов управления, более соответствующих современным условиям.

Центральной проблемой общественного производства на современном этапе развития страны является формирование новой социально-экономической системы, определяющей решение задачи повышения эффективности производства. Именно необычность рыночной перспективы определяет теоретическую и практическую актуальность исследований в этой области. Рыночная система возникает не на пустом месте, она не отрицает государственное управление предприятием и его внутрипроизводственными подразделениями в целом, она строится с учетом существующей практики хозяйствования, являющейся самым главным тормозящим фактором развития предприятия, она усовершенствует ее.

При построении рыночных отношений возникает необходимость реорганизации работы на предприятии в соответствии с запросами потребителей, с целью создания экономического механизма, обеспечивающего функционирование и развитие субъекта хозяйствования в условиях рынка и конкуренции.

Реструктуризация субъектов хозяйствования зависит от влияния на них макро- и микроэкономических факторов. К макроэкономическим факторам относятся: политические, экономические, научно-технический прогресс, экологические, юридические, социальные и др. Микроэкономические факторы действуют на уровне предприятия и связаны: с управлением и организацией его производственно-хозяйственной деятельностью; старением (физическим и моральным) основных производственных фондов; современными технологиями; политикой в сфере управленческих, маркетинговых (ассортиментной, ценовой, коммуникационной, сбытовой и др.) исследований, импортозамещением; сохраняющимся высоким уровнем ресурсоемкости, недостаточно высоким качеством выпускаемой продукции, негативно влияющим на ее конкурентоспособность; повышением эффективности организации и управления производством, инвестиционной деятельностью, инновационной политикой связанной с совершенствованием их организационно-технического уровня, работой с персоналом и др.

В настоящее время ученые-экономисты под реструктуризацией понимают структурную (юридическую) организационную, управленческую и финансовую адаптацию предприятия к условиям рыночной экономики, т.е. – это существенное изменение деловой стратегии и (или) финансовой структуры предприятия.

Все процедуры реструктуризации в основном классифицируются по двум группам: текущая (краткосрочная), стратегическая (долгосрочная). Текущая реструктуризация направлена на стабилизацию деятельности предприятия в краткосрочном периоде. Основу ее составляет структурная (юридическая) и финансовая реструктуризация. При ее проведении предприятия подвергаются жестким бюджетным ограничениям и юридическим изменениям посредством смены формы собственности (собственника), «акционирования», ликвидации не эффективно работающих своих структурных подразделений.

Стратегическая реструктуризация связана с долгосрочными целями предприятия, касающихся всех сфер его деятельности. Ее проведение зависит от финансового состояния предприятия

и инвестиций, предназначенных на инновационные технологии, направленные на сокращение трудоемкости выполняемых работ; применения современной маркетинговой стратегии, опыта, управленческих и технических навыков сотрудников для проведения существенных изменений на предприятии и в его структурных подразделениях; и т.д.

Белорусские предприятия переживают непростой этап своего развития. На фоне экономических преобразований накапливается опыт работы в условиях рынка, идут процессы приватизации и реорганизации, поиска новых рыночных ниш и эффективных механизмов внутрифирменного управления и планирования. В этих условиях большое значение имеет опыт стран, развитие которых происходит в рамках так называемой модели социально-рыночного хозяйства.

Изучение зарубежного опыта реструктуризации предприятий дает основания для поэтапной адаптации наиболее приоритетных путей совершенствования отечественной организации производства. В том числе: создание единого информационного пространства (ЕИП)); внедрение сетеобразной структуры управления предприятием; применение инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов; использование гибких производственных систем; применение тотального управления качеством (total quality management – TQM); реализации концепции "подвижного" и "виртуального" производств с использованием GALS-технологии; использование лизинговых отношений; логистики; системы «точно в срок» (just-in-time – JIT); бюджетного метода руководства; систем ФИФО, ЛИФО; прогрессивных методов учета затрат: standard-costing, direct-costing, target-costing, калькулирование себестоимости на основе деятельности (англ. Activity-Based-Costing, сокращенно - ABC), стратегического анализа затрат (Strategical Cost Analysis – SCA); формирования трансфертных цен; контроллинга (стратегического, оперативного); участие работников в управлении предприятием и прибылях; создание инкубаторов для обучения руководителей и др.

К мероприятиям по реструктуризации субъектов хозяйствования различных форм собственности в Республике Беларусь в настоящее время можно отнести: определение

главного направления производственно-хозяйственной деятельности предприятий, их правомочность; ликвидация структурных подразделений не создающих добавленную стоимость; установление реального вклада субъектов внутрипроизводственных отношений в доход предприятия, ибо сложившаяся практика основана исключительно на субъективно-административном подходе, формирование систем ценообразования и распределения прибыли по внутрипроизводственным подразделениям, так как существующие инструменты цен и прибыли на их уровне используется исключительно слабо; возможности предоставления структурным подразделениям предприятия относительной самостоятельности, характеризующейся наличием лицевого счета, получением кредитов, решение вопросов о направленности распределения полученных ими доходов; установления доли дохода по наиболее мелким подразделениям цеха, таким как участок, бригада, непосредственно участвующим в изготовлении продукции с учетом объективного вклада каждого структурного подразделения в его получение; выход подразделений из состава предприятий; создание дочерних подразделений; внедрение новационных технологических процессов с целью импортозамещения; освоение новых видов продукции; создание центров прибыли; формирование персонала и ответственных исполнителей для каждого структурного подразделения; продажа или сдача в аренду основных производственных фондов, их коммерческое использование и др.

УДК 658.5

Прогнозирование в условиях неопределенности.

Примшиц В.В.

Белорусский национальный технический университет»

Прогнозирование представляет собой поиск закономерностей, научное определение путей развития, последствия реализации принимаемых решений. Процесс прогнозирования в современных условиях связан с наличием