

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КРУПНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ (НА ПРИМЕРЕ ПО «ГОМСЕЛЬМАШ»)

С. Шикальчик

ПО «Гомсельмаш» было создано как объединение ряда производственных предприятий для выпуска кормоуборочной сельхозтехники. Изменение условий хозяйствования, развитие рыночных отношений, политика государства, направленная на обособление государственных предприятий потребовали самостоятельности объединения в вопросах сбыта продукции, организации материально-технического снабжения, инновационной политики, определения основных путей дальнейшего развития.

Была принята стратегия медленного развития, постепенной адаптации и реабилитации объединения в рыночных условиях. Она подразумевает проведение мероприятий по ряду направлений, одно из которых – совершенствование структуры объединения, построение отношений между управленческими и производственными единицами внутри объединения на новых принципах. В настоящее время в объединении создается дивизиональная структура управления. Внутри заводов - юридических лиц на базе цехов и производственных участков регистрируются так называемые обособленные подразделения (ОП). Они не имеют прав юридического лица, хотя выделяются на обособленный баланс и имеют отдельный счет в банке. Отношения с заводом строятся на возмездной основе.

ОП изготавливает продукцию, а завод в порядке взаимозачета или предоплаты выполняет обслуживающие функции: обеспечение запчастями, сырьем, материалами, помощь в заключении договоров на МТС, предоставление транспорта, инструмента, спецодежды и др. ОП отчисляет часть при-

были заводу (10 %). Завод утверждает для ОП ряд показателей: уровень накладных расходов, плановые показатели (балансовая прибыль, объемы товарной продукции, количество рабочих мест). На заводе «Гомсельмаш» уже организовано 7 таких ОП. По результатам 1997 года все, кроме одного, ОП всех заводов объединения «Гомсельмаш» работали прибыльно. По оценкам специалистов объединения темп роста объема производства по обособленным подразделениям за 1997 год составил 134%, выработки – 119%, зарплаты – 115%.

Таким образом, политика обособления производственных подразделений позволяет не просто включить новые механизмы мотивации и улучшить показатели работы, но и реально проверить эффективность тех или иных производственных подразделений. Это позволит более обосновано принимать стратегические решения относительно ликвидации, реорганизации, развития тех или иных подразделений.