

устойчивость к стирке или химчистке $\geq 80\%$) разработанные полотна соответствуют современным требованиям и прошли промышленную апробацию на швейных предприятиях РБ (ОАО «Знамя индустриализации» г. Витебск, ОАО «ЭЛИЗ» г. Дзержинск, НП «Веснянка» г. Могилев, ПШО «Рассвет» г. Витебск, ОАО «Элема» г. Минск, АО «Элод» г. Гродно, ОАО «Славянка» г. Бобруйск, ШПО «Витебчанка» г. Витебск, испытательная лаборатория ОАО «БЦМ» г. Минск).

Таким образом, производство качественных отечественных термолеевых прокладочных материалов различного назначения способствует повышению экономической эффективности производства одежды за счет экономии валютных средств, затрачиваемых на приобретение импортных комплектующих, расширяет ассортимент предприятий трикотажной отрасли и открывает им новые рынки сбыта. Разработанные термолеевые прокладочные полотна на трикотажной основе соответствуют современным требованиям и прошли промышленную апробацию на швейных предприятиях с положительными результатами.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Шикальчик С.В., аспирант

**Гомельский государственный университет им.
Ф. Скорины**

Реструктуризация воспринимается как важный шаг по выходу предприятий из кризиса. Согласно Постановлению Кабинета Министров РБ от 23.10.1996 № 676 и «Основным условиям реструктуризации государственных объединений и предприятий, находящихся в республиканской собственности» Мингосимущества, Минэкономики и Минфина Республики Беларусь, предприятие, имеющее неудовлетворительную структуру баланса, подлежит первоочередной реструктуризации. В особенности если оно «имеет широкие межотраслевые и межрегиональные связи», «зависит от внешних закупок сырья, комплектующих изделий и оборудования» и «имеет структурообразующую значимость для промышленности региона и республики». На многих предприятиях изучались возможности и проводились мероприятия по реструктуризации.

Однако реструктуризация, на наш взгляд, должна проводиться на основе проработанного стратегического плана, или, по крайней мере, четкого видения тех стратегических преимуществ, которые могут приобрести реструктурируемые бизнес-единицы. Анализ некоторых мер по реструктуризации, проводимых в производственном объединении «Гомсельмаш» и их итогов подтверждает эти выводы.

Основным направлением деятельности ПО «Гомсельмаш» является разработка, производство и реализация сельскохозяйственной техники.

Программа реструктуризации ПО «Гомсельмаш» на 1997–2002 г.г. под собственно реструктуризацией понимает изменение организационных структур управления, отношений заводов внутри объединения. Программа называет следующие этапы: (1) реорганизация; (2) реструктуризация; (3) регистрация холдинга на базе центра управления объединением (планировалось на 1999 год); (4) акционирование входящих в состав объединения предприятий и обособленных подразделений.

Полномасштабная реструктуризация объединения на практике не проводилась в связи с недостаточной подготовленной законодательной базой. Однако были сделаны шаги по усовершенствованию работы структурных подразделений. На заводах объединения некоторые цеха стали выделяться на отдельный баланс. Перед обособленными подразделениями (ОП), созданными на базе этих цехов, были поставлены цели: производство продукции для основной деятельности, выполнение заказов на произ-

водство продукции, работ, услуг сторонним потребителям. На основе выполнения заказов со стороны ОП должны обеспечивать себя минимумом денежных средств, необходимых для выплаты заработной платы и налогов. По сравнению с цехами функции ОП существенно расширены: они ведут собственные финансы; им делегированы права по уплате налогов и зарплаты, материально-техническому обеспечению.

Больше всего обособленных подразделений работало в объединении в 1999 году – 16. В этот период на долю обособленных подразделений на заводе «Гомсельмаш» (головном заводе объединения) приходилось 12,5% товарной продукции, 11,5% объема реализации, 3,9% балансовой прибыли, 10,8% численности персонала.

С практической точки зрения эта «малая» реструктуризация не принесла существенных результатов. В 2000 году по итогам работы некоторые ОП преобразованы обратно в цеха.

Ошибки связаны с неправильным пониманием реструктуризации только как изменения организационных отношений. Реструктуризация, по нашему мнению, – это изменение стратегии предприятия, создание уникального конкурентоспособного сочетания производственных и управленческих функций. Те ОП, которые смогли найти свои стратегические позиции, во многом самостоятельно и интуитивно, – выжили и улучшили показатели своей деятельности. Эти позиции связаны с выпуском конкурентоспособной продукции на достаточно устойчивые дифференцированные рынки. Одни из лучших показателей имеет Обособленное подразделение по ремонту техники (ОП РТ) – рост товарной продукции в сопоставимых ценах за 2000 год – более чем в 7 раз. Оно занимается ремонтом и восстановлением сельхозтехники. В связи с отсутствием у потребителей средств на покупку новой техники, ремонт и восстановление старой является достаточно емким рынком, учитывая прошлые поставки техники ПО «Гомсельмаш» в сельское хозяйство. При этом ОП РТ имеет возможность быстро получать запчасти и другую поддержку от объединения. Обособленное подразделение нестандартизированного промышленного оборудования (ОП НПО) также является показательным при рассмотрении положительных итогов обособления (рост товарной продукции за 2000 год – 2,4 раза). ОП НПО характеризуется устойчивым рынком и наработанными связями с потребителями. Важна также гибкость применяемых технологий и универсальный характер оборудования для выполнения разнообразных заказов.

Среди причин неудач дереформированных ОП можно назвать следующие.

1. Избыточные жесткие производственные мощности, что вызывает большие постоянные расходы и требует достижения значительных объемов производства для безубыточной работы.
2. Выполнение заказов со стороны в ущерб заданий для основной деятельности.
3. Отсутствие стратегических позиций на сторонних рынках.
4. Недостаточная заинтересованность руководителей в активном развитии деятельности ОП «за пределами» объединения, отсутствие «рыночной ментальности».

Например, ОП товаров народного потребления, первое из созданных на ПО «Гомсельмаш», в результате экономического спада столкнулось с сужением своего рынка сбыта. В 1999 и 2000 году ОП не достигло требуемого уровня по денежным поступлениям (77,1% и 61,0% от плана соответственно). В 2001 году ОП ТНП преобразовано в цех.

Но, с другой стороны, нельзя было и предполагать, что эти проблемы решатся в результате простого выделения цехов на обособленный баланс, что является, в сущности, лишь формальной процедурой. Для того чтобы создавать и удерживать новые рынки необходимо осуществление ряда маркетинговых функций. Соответствующие подструктуры на уровне ОП не были созданы, а взаимодействие с заводскими струк-

турами и структурами объединения не позволило их осуществить. Последние уделяют свое внимание потребностям основной деятельности – реализации сельхозтехники. То же касается и других важных для самостоятельных единиц хозяйственных функций: управления финансами, планирования, материально-технического снабжения.

Для развития предпринимательского инновационного стиля поведения необходима соответствующая система материального стимулирования руководителей и персонала. Что также имеет свои ограничения, поскольку должно быть связано с приоритетами развития всего производственного объединения.

«Малая» реструктуризация не привела к каким-либо кардинальным улучшениям. Однако она явилась своего рода экспериментом, по результатам которого можно сделать следующие рекомендации.

1. ПО «Гомсельмаш» следует более четко определять свои конкурентные позиции и значимость для них деятельности отдельных подразделений и структур. В этом случае заранее будут ясны издержки от обособления этих структур и перераспределения в их пользу производственных, маркетинговых, инновационных усилий и финансовых ресурсов.
2. Успех деятельности отдельных ОП показывает направления, в которые может и должна диверсифицироваться деятельность ПО «Гомсельмаш». Поскольку они уже изначально создают ценность для потребителя без отвлечения организационных ресурсов.

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Шкутько О.Н., ассистент, Семак В.М.,
соискатель

Белорусский государственный экономический университет

Решающим связующим звеном в переходный период между прогрессом реформ и ростом выпуска продукции являются структурные преобразования. Экономические реформы должны привести к полному перераспределению ресурсов и таким образом исправить искажения, унаследованные от централизованного планирования. Исследования показывают, что глубокая реструктуризация и появление новых товаров, обеспечивающих рост предприятия, проходят в условиях жесткой конкуренции и бюджетного давления. Причем в новых частных фирмах рост происходит гораздо быстрее, несмотря на их сравнительно небольшие размеры. А в фирмах, которые функционируют в странах с неблагоприятным инвестиционным климатом, рост происходит замедленными темпами. Поэтому конкуренция, жесткие бюджетные ограничения и благоприятный инвестиционный климат являются важными условиями для реструктуризации и роста предприятий.

Современная литература выделяет три основных подхода к определению реструктуризации: с точки зрения управления изменениями; с точки зрения стратегии предприятия; с точки зрения финансовой реструктуризации.

С точки зрения управления изменениями, реструктуризация — это каждое существенное изменение стратегии предприятия в сфере производства, финансов, капитала, организации, управления и т. д., приводящее к изменению в размещении человеческих, финансовых или материальных ресурсов. Реструктуризация представляет собой изменение по крайней мере одного из параметров организации: сфера деятельности, финансовая структура, внутренняя организация и методы управления. В конечном