

вание «человеческого фактора» в управлении, т.е. на создание в рамках фирмы интегрированной «фирменной» команды управляющих и других категорий персонала, объединенных не только необходимостью решения разного рода производственных проблем, но и специфической системой материальных, моральных и психологических стимулов, ориентирующих их на максимальную отдачу при реализации общих целей корпорации.



Для формирования такой «команды», а также относительно однородной с точки зрения ориентации на достижение целей фирмы общности работников должны использоваться разнообразные «технические» средства. Такими средствами должны быть: тщательно спланированное перемещение работников с одной должности на другую на каждом уровне управленческой иерархии, постоянное повышение квалификации и обеспечение профессионального роста, прогрессирующая система оплаты, т.е. формирование обратной связи между результатами их работы и получаемой фирмой прибылью.

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СИСТЕМЕ МЕР ПО ОЗДОРОВЛЕНИЮ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

Н. А. Алексеенко, В. М. Сувалов

*Гомельский государственный технический университет
имени П. О. Сухого, Республика Беларусь*

Трансформация отношений собственности выдвигает перед наукой задачу проведения анализа процессов приватизации в зарубежной и отечественной практике, обоснования методов реформирования народного хозяйства Республики Беларусь и в первую очередь – промышленности, исследования техники реструктурирования. Основными направлениями социально-экономического развития Республики Беларусь до 2000 года предусматривается переход к активному осуществлению реструктуризации и санации крупных и средних предприятий.

Нормативными документами, регламентирующими процесс реструктурирования предприятий национальной экономики на сегодняшний момент являются:

- Постановление Кабинета Министров Республики Беларусь от 23 октября 1996 г. № 676 «О реструктуризации государственных объединений и предприятий, находящихся в республиканской собственности».
- «Основные условия реструктуризации государственных объединений и предприятий, находящихся в республиканской собственности» (Утверждены Министерством экономики, Мингосимуществом, Министерством финансов).

В соответствии с принятыми нормативными актами для государственных объединений и предприятий, находящихся в республиканской собственности, имеющих более одного финансового года

неудовлетворительную структуру баланса, рассчитанную в соответствии с Методическими указаниями по оценке финансового состояния и определению критериев платежеспособности субъектов хозяйствования, реструктуризация является обязательной.

Для субъектов хозяйствования, в уставном фонде которых имеется доля республиканской собственности (АО и др.), а также для предприятий, имеющих задолженности по валютным кредитам под гарантии правительства, и неудовлетворительную структуру баланса в течение 1 года и более - проведение реструктуризации рекомендуется.

В первоочередном порядке подлежат реструктуризации предприятия, особо влияющие на социальную, экономическую и экологическую сферу жизни государства (объекты, являющиеся главными источниками наполнения местного бюджета и работодатели в небольших городах и поселках Республики Беларусь).

Реструктуризация – комплексные изменения в структуре самого предприятия, его финансов, техники, технологии и т. д., которые позволили бы ему войти в любой рынок, стать привлекательным для инвестора. Реструктуризация – система адаптации внутренней среды предприятия к внешним изменениям.

Активизация инвестиционного климата в республике ограничивается спадом производства продукции в связи с трудностями ее реализации, недостатком оборотных средств и большой величиной кредиторской и дебиторской задолженности. В акционерных обществах положение не намного лучше – коэффициент текущей ликвидности соответствует требованиям только у каждого пятого, но даже те, кто имеет прибыль и рост продаж, далеко не всегда выплачивают дивиденды.

Как показывает международный опыт, несовершенство организационных структур управления является причиной бед в 80 % случаев. Следовательно, для нормального функционирования в рыночных условиях предприятие должно пройти через реструктуризацию и санацию.

Санация – широко используемый в мире комплекс мер по оздоровлению промышленных предприятий. Обычно данные мероприятия проводят кредиторы предприятия на основании заключения экспертов о том, что санация фирмы для кредиторов более выгодна, чем банкротство.

Санация включает в себя несколько этапов: инвентаризацию (выявление сильных и слабых сторон предприятия посредством анализа рынка, конкурентов, исследования внутренних процессов и инновационного потенциала), разработку стратегических решений, а также проведение комплекса мер, призванных стабилизировать ситуацию.

В результате мероприятий по санации, может измениться статус и состав совладельцев фирмы. Чаще всего в их число входят бывшие кредиторы, осуществляющие финансирование неплатежеспособного предприятия.

Реструктуризацию, как средство обновления, используют во всех, даже промышленно развитых странах. К примеру, в США к 80-м годам обнаружили, что темпы промышленного развития Японии и некоторых других стран столь велики, а качество их товаров настолько прогрессирующее, что США оказались в роли вытесняемых с многих рынков: автомобильного, микроэлектроники, текстиля. Менеджеры ведущих фирм США тут же начали действовать – перестраивать производство. Сегодня результаты налицо.

Также поступили и западноевропейцы. Основные ставки делались на совершенствование организационно-управленческих факторов и повышение квалификации персонала.

При структурной перестройке управления производственно-сбытовыми операциями на фирмах, достигших наибольшего успеха, проводились следующие действия:

- на крупных предприятиях были созданы центры прибылей, на которые ложилась вся ответственность за получение прибыли и убытка. Им была дана полная самостоятельность вступать в партнерские отношения с любыми организациями;
- были организованы «центры потребителей», которые с таким же финансово-юридическим статусом начали осуществлять маркетинговые операции по обслуживанию потребителей, формированию спроса, реализации, обратной связи и отслеживанию тенденций;
- наряду с центрами было создано значительное количество фирм, действующих по принципу «рискового» финансирования и решающих задачу завоевания в кратчайшие сроки прочных позиций на конкретном рынке или сегменте рынка;
- в различных вариантах были проведены: деbüroкратизация персонала, значительное повышение мотивационного компонента в работе. Первая часть была обеспечена через повышение квалификации персонала, увеличение его самостоятельности и укрепление горизонтальных связей. Вторая – за счет массовой продажи акций компаний своим работникам;
- деятельность всех звеньев фирм, корпораций и государства стала направляться на резкое повышение эффективности и прибыльности в условиях постоянного обострения конкурентной борьбы. Это означает, что фактически ни одна фирма в высокоразвитых странах не работает на склад,

а ставит во главу угла постоянный финансово-экономический анализ ситуации (контролинг) на основе маркетинга, тотальной системы обеспечения качества и оптимальных взаимоотношений между руководством и персоналом.

В этом заключается суть западной модели реструктуризации.

На белорусском рынке услуги по комплексной реструктуризации оказывает только Институт реструктуризации, информатизации, экономических реформ и управления рисками (ИРИЭР). Опыт специалистов ИРИЭР говорит о том, что эффективна лишь комплексная реструктуризация, суть которой заключается в построении системы управления, обеспечивающей финансовую устойчивость реформируемого предприятия при работе на отечественном и зарубежном рынках. Во-вторых, только системный подход позволяет преодолеть серьёзные психологические барьеры, препятствующие внедрению на предприятиях нетрадиционных систем управления. В-третьих, важна заинтересованность прежде всего директорского корпуса в проведении реструктурирования. В-четвертых, механизм реструктуризации должен учитывать специфику каждого предприятия и опираться на индивидуальные методики.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

О. Г. Аниськова

Гомельский кооперативный институт, Республика Беларусь

В условиях рынка предприятие сталкивается с множеством факторов вероятностного характера, что вызывает необходимость отказа от жесткого планирования и перехода к гибкой системе регулирования его деятельности. Реализация этой задачи связана с разработкой стратегии деятельности торгового предприятия. Коммерческая деятельность торгового предприятия охватывает все направления его работы. Разработка стратегии коммерческой деятельности торгового предприятия практически выражается в стратегическом планировании всех ее основных направлений и осуществляется в несколько этапов.

Первый этап – определение общего периода формирования стратегии. Главным условием определения периода формирования стратегии коммерческой деятельности торгового предприятия является предсказуемость развития экономики в целом и конъюнктуры потребительского рынка в частности. В условиях нынешнего нестабильного (а по отдельным направлениям непредсказуемого) развития экономики страны этот период не может быть слишком продолжительным и в среднем должен определяться рамками 3 лет (для сравнения следует отметить, что крупные торговые компании стран с развитой рыночной экономикой разрабатывают свою стратегию на период до 10 лет). Одним из условий определения периода формирования стратегии коммерческой деятельности торгового предприятия является его размер – деятельность крупных торговых предприятий обычно прогнозируется на более длительный период (в наших условиях этот период может быть определен в размере до 5 лет).

На втором этапе должен быть проведен анализ внешней среды функционирования предприятия и его внутренних (производственно-технических) возможностей.

Для этого необходимо:

1. Провести исследование рынка деятельности предприятия и выявить тенденции его развития.
2. Оценить внутренние возможности предприятия и его конкурентоспособность, проанализировать возможности использования внутренних резервов и ресурсов предприятия для повышения эффективности его функционирования. В процессе такой оценки определяется насколько деятельность торгового предприятия заполнила избранную рыночную нишу и соответствующие сегменты потребительского рынка, изучаются конкурентные позиции предприятия по уровню торгового обслуживания покупателей и основным финансово-экономическим показателям деятельности, рассматривается ассортиментная политика предприятия с позиции ее перспективности, определяется насколько производственный потенциал и квалификация персонала соответствуют возможностям дальнейшего развития торгового предприятия.

Следует определить стадию жизненного цикла, в которой находится предприятие. В теории рынка выделяют шесть таких стадий: «рождение», «детство», «юность», «ранняя зрелость», «окончательная зрелость», «старение».

3. Провести анализ внешней среды функционирования предприятия, который предполагает исследование: макроэкономических процессов (инвестиционного спроса и предложения, наличия кредитных ресурсов, демографических прогнозов, соотношения между экспортом и импортом и т.д.); регулирующей деятельности государства (хозяйственного и трудового законодательства, денежной и финансовой политики, изменений в налоговой и тарифной системах, антимонопольного регулирования); района деятельности предприятия (доли в товарообороте, уровня монополизации в городе (рай-