

## РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КАК ОДИН ИЗ АСПЕКТОВ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Бачило И.В., соискатель  
УО «БГЭУ»

Сегодня существует много внешних ограничений, мешающих нормальному функционированию белорусских предприятий. Это и чрезмерное государственное регулирование, и несовершенная налоговая, законодательная система, бюрократия и т.д. В результате может сложиться впечатление, что только в этой неблагоприятной внешней среде и заключаются все беды отечественных предприятий. Очевидно, что, ликвидировав факторы внешней среды, отрицательно влияющие на работу предприятий, они не достигнут уровня «лучших мировых стандартов». Кроме внешних, существуют и внутренние причины низкой конкурентоспособности белорусских предприятий. Ведь структура и принципы организации бизнеса на подавляющем большинстве предприятий не менялись уже несколько десятилетий. И многие из них выживают только благодаря преференциям и льготам, предоставленным государством. Существующие на белорусских предприятиях структуры управления имеют значительные недостатки:

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействий на горизонтальном уровне;
- недостаточная компетентность высших и средних уровней управления;
- низкая заинтересованность, а точнее отсутствие мотивации к работе;
- недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации;
- громоздкость структур управления и производства;
- длительная процедура принятия решения.

Сегодня формируется новый образ «идеальной», т.е. конкурентоспособной компании. Скорость – вот один из основных сегодняшних принципов. Предприятие, имеющее 5 и более уровней управления, не может своевременно реагировать на изменения как внешней, так и внутренней среды. Управленческое решение передается на нижние уровни, т.е. с уровня генерального директора до начальника цеха. Многочисленные отделы и подразделения пекутся о своих узко оговоренных функциональных обязанностях, иногда дублируя часть функций. В таких структурах чрезмерно усложнен обмен информацией, прослеживается оторванность отделов от целей и задач предприятия, отсутствуют стимулы для отслеживания и внедрения новшеств и творческого подхода к работе. Уменьшение количества уровней управления до 2-3, позволит решить целый комплекс проблем, стоящих перед предприятием. Примером могут послужить западные предприятия, где на законодательном уровне ограничивается

величина фирм (не более 200 чел.), создаются сетевые структуры, способные к современному ведению бизнеса. Они представляют собой гибкие и мобильные структуры, которые отличаются очень высокой и целенаправленной активностью, что объясняется в первую очередь прямой личной заинтересованностью работников предприятия и инвесторов в коммерческой реализации разрабатываемой идеи. Их стратегия строится на гибкости и моментальной адаптации к конъюнктуре рынка, способности быстро изменять структуру производства, быстро создавать и оперативно применять новые технологии и научные разработки. Чтобы стать более конкурентоспособными крупные фирмы проводят реструктуризацию, стремясь использовать эффекты малых фирм. Известны примеры организации венчурных фирм с целью апробации, доработки и доведения до промышленной реализации "рисковых" инновационных проектов. По темпам доведения разработки до коммерческой реализации конкурировать с ними крупным промышленным предприятиям очень сложно. Многие компании организуют одновременно несколько внутренних венчуров. Примером является корпорация IBM, которая в 1983 году имела 15 "рисковых" проектов. По ним разрабатывалась и выпускалась на рынок такая продукция, как телекоммуникационное оборудование, новые виды дисплеев и персональные компьютеры, создание и выпуск которых – наиболее успешный проект внутренних венчуров IBM.

В сегодняшнем информационном, постиндустриальном мире новые ценности создаются в основном через новые знания. «Способность организации осваивать знания и быстро пускать их в дело составляет высочайшее конкурентное преимущество», – сказал Джек Уэлч, когда был еще председателем правления General Electric.

Выходом из ситуации, в которой находятся отечественные предприятия, является их адаптация к современным принципам ведения бизнеса (мобильность, гибкость, тесная связь с научно-техническим прогрессом, контроль и анализ рынка), т.е. реструктуризация. Реструктуризация предприятий – перестройка основных структурных элементов деятельности предприятия по критериям и требованиям рынка с целью повышения их эффективности и конкурентоспособности.

Базовая версия реструктуризации:

1. Полная диагностика: финансового состояния предприятия, состояния активов, объемов продаж, загрузки фондов, рентабельность цеха или участка, структуры издержек.

2. Анализ: миссия, критерии успеха, бизнес-процессы, сегменты рынка, потребители, специализация, конкуренты, текущие стратегии, стратегии роста, стратегии выживания.

3. Разработка и реализация программы реструктуризации: бизнес-планы, планы действий, описание новых сотрудников, описание бизнеса, контроль сроков, системы учета, план персонала, производственная стратегия.

Перед руководителями промышленных предприятий, которые осознают, что реструктуризации не избежать, возникает сложная задача разработки и реа-

лизации программы-проекта реструктуризации. Даже для профессионально подготовленных руководителей сложность этой комплексной задачи значительно превышает все известные им до этого момента типы задач и по этой причине является основным препятствием для успешного воплощения в жизнь. Это крупная и сложная проблема, справиться с которой своими силами предприятию часто не удается, поэтому практически всегда процесс реструктуризации сопровождают команды внешних консультантов. Основная особенность этого этапа состоит в том, что консультанты и руководители осуществляют работу в первую очередь не с количественными, а с качественными объектами, т.е. с такими понятиями, как: «миссия предприятия», «цели и корпоративные стратегии», «сегменты рынка», «бизнес-процесс», «портрет предприятия», «специализация» и т.п. Но только таким образом, возможно, создать концепцию реструктуризации.

В зависимости от финансово-экономического состояния предприятия реструктуризация может быть: исправляющей или развивающей. На наш взгляд, можно утверждать, что исправляющая и развивающая реструктуризации являются двумя этапами целостного процесса реструктуризации. Исправляющая реструктуризация проводится только на тех предприятиях, финансово-экономическая ситуация которых вынуждает к срочному принятию определенных действий, и для которых она является единственным средством выживания. Развивающая реструктуризация должна проводиться комплексно, затрагивая все сферы деятельности предприятия, приводя в итоге к новой его структуре. В зависимости от того, какую часть структуры предприятия затрагивает реструктуризация можно выделить: предметную и организационную. Как уже отмечалось ранее, реструктуризация является комплексным процессом, который охватывает в большей или меньшей степени все сферы предприятия, поэтому предметная и организационная реструктуризация тесно связаны между собой.

Используя процедуру реструктуризации, концепцию стратегического управления можно создать динамичную систему управления фирмой, предприятием и любой другой организацией, соответствующую требованиям времени, что позволит значительно повысить конкурентоспособность отечественных производителей на мировых рынках.

## **РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ КАК ФАКТОР ОПТИМИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ**

**Бондарь Н.Н., к.э.н., доцент**  
*УО «БГЭУ»*

Успех республики в деле рыночных преобразований в значительной степени зависит от деловой и трудовой активности людей, их знаний, мотивации и социальных ориентиров. В этой связи актуальной становится проблема полного