

в) единоначалия (доля исполнителей подчиняющихся одному руководителю в общей численности ППП);

г) соответствие прав обязанностям (удельный вес должностей, для которых в должностных инструкциях определены права и обязанности);

Другие показатели могут иметь различные значения, которые необходимо оценивать с точки зрения рациональности. В дальнейшем эти показатели сравниваются с проектируемыми. К данной группе мы относим показатели, соответствующие следующим принципам:

а) экономичности (удельный вес численности работников заводоуправления в общей численности ППП);

б) гибкости (отношение числа временных подразделений к числу постоянных, удельный вес затрат рабочего времени на участие в матричных подразделениях);

в) диапазону управления (количество подчиненных на одного руководителя);

г) рациональной централизации (коэффициент централизации);

д) специализации (коэффициент функциональной специализации).

В качестве источников информации для расчета показателей выступают: устав предприятия, формальная организационная схема, положения об отделах, должностные инструкции, штатное расписание, схемы документооборотов, схема производственной структуры, различные нормативы и стандарты предприятия, статистическая, бухгалтерская отчетность и другие документы. Однако, необходимо отдавать отчет в том, что фактическое положение на предприятии может не соответствовать документально закреплённому, поэтому первостепенную важность при получении информации приобретают методы опроса работников и непосредственного наблюдения.

А.В. Дорин, доцент

Белорусский государственный экономический университет

Е.Б. Дорина

НИЭИ Минэкономики РБ

Некоторые методологические аспекты реструктуризации

Реструктуризация (изменение структуры или установление определенной, необходимой структуры) — естественный процесс, сопровождающий любую деятельность, любой бизнес. При рассмотрении проблемы реструктуризации необходимо исходить из следующих методологических посылок:

Реструктуризация — это процесс, необходимый для каждого хорошо работающего предприятия как комплекс мероприятий, способствующих повышению его конкурентоспособности. Учитывая, что происходит постоянная трансформация мировых рынков, предприятия должны приспосабливаться к их новым требованиям. Поэтому реструктуризация — это постоянный процесс приспособления к новой экономической ситуации, к новым требованиям рынка.

Реструктуризация — это комплекс мер государственного воздействия в целях создания адаптационных условий для вхождения государственных предприятий в рыночную конкурентную среду, смягчающих действие негативных процессов.

Реструктуризация — это процесс разукрупнения крупных госпредприятий с целью выделения наиболее жизнеспособных хозяйственных звеньев для их акционирования с возможностью последующего объединения в

холдинговые структуры и ФПГ. Реструктуризацию можно рассматривать с точки зрения пассивного и активного процессов.

Пассивная реструктуризация направлена на повышение конкурентоспособности предприятия и достигается без значительных финансовых средств, а за счет рационального использования имеющегося оборудования, совершенствования менеджмента, маркетинговых операций, контроля за денежными потоками предприятий. Пассивная реструктуризация носит краткосрочный характер. Как правило, пассивная реструктуризация осуществляется до приватизации.

Активная же реструктуризация рассчитана на среднесрочную и долгосрочную перспективу и осуществляется в постприватизационный период за счет средств стратегического инвестора.

Цель реструктуризации, осуществляемой в Республике Беларусь, — создание хозяйствующих субъектов нового типа, с одной стороны, сохранивших централизованный контроль в наиболее важных сферах, с другой — приобретших черты предпринимательства, более активную научно-техническую и рыночную стратегию.

На для предприятий, которые полностью потеряли рынки сбыта реструктуризация означает перепрофилирование производства, способствующее организационной, управленческой, финансовой и технической адаптации к рыночным условиям, а также изменение номенклатуры выпускаемой продукции с целью повышения эффективности производства. Реструктуризация невозможна без изменения деловой стратегии и финансовой структуры предприятия.

Реструктуризация, как комплекс мер по адаптации к работе в переходный период и одно из направлений улучшения финансового положения, преодоления кризиса платежей и дефицита оборотных средств, неизбежна для предприятий различных форм собственности — государственных, разгосударственных и приватизированных. Это подтверждает опыт стран, реформирующих свою экономику. Так, Россия, Чехия оставили за государством создание правовой базы реструктуризации предприятий, включая их коммерциализацию, возможность быстрой смены формы собственности. В Германии, наряду с быстрой приватизацией объектов бывшей ГДР, государство через Опекунское ведомства принимала участие в оздоровлении и разукрупнении предприятий. В таких странах, как Польша, Венгрия, где финансовые возможности и наличие высококвалифицированных специалистов уступают развитым странам, реструктуризация крупных промышленных объектов предшествует приватизации, хотя и проводится более медленными темпами. Для этого созданы специальные органы, регулирующие этот процесс, а также приняты законодательные акты.

С реструктуризацией связан целый ряд социальных вопросов.

Реструктуризация проводилась бы гораздо успешнее на каждом отдельном предприятии, если бы существовали хорошие коммуникации и доверие по обмену опытом.

Поскольку одним из направлений реструктуризации оказывается изменение профиля производства и выпускаемой продукции, то здесь необходимы многие усилия по коррекции профессионально-трудовой психологии, переквалификации, а также найму и увольнению.

Изменение подразделений предприятия, его разукрупнение или объединение — это и существенные изменения и в структуре человеческих коллективов и соответствующие проблемы по переадаптации людей друг к другу. Особенно это касается многих ключевых ролей рабочих и специалистов.

Возникновение с реформированием собственности новых условий хозяйствования, принципов распределения прибыли и оплаты труда предполагает и новую работу по совершенствованию мотивации труда

Наконец, реструктуризация — это проблемы борьбы за власть на производстве, связанной с изменением системы управления и штата управляющих.

Г.А. Калинин

Белорусская государственная политехническая академия

Методические подходы к формированию структуры производственных подразделений в новых условиях хозяйствования

Поставленный вопрос рассматривается в двух аспектах.

Первый аспект касается ситуации, сложившейся в экономике республики, которая привела к тому, что ряд предприятий потерял стабильные заказы на изготовление продукции массового производства, и годами успешно функционировавшие производственные подразделения оказались недогруженными или даже не востребованными. Как показал анализ, за последние годы четко определилась тенденция к увеличению количества разовых заказов с одновременным уменьшением их объема, что заставляет производственные подразделения предприятий переходить от массового к серийному производству. Возникла необходимость реорганизации производственных цехов и участков: осуществляется переход от одно-предметных поточных линий к предметно-замкнутым участкам, участкам и цехам смешанной формы специализации и, возможно, даже к участкам технологической специализации.

Методика решения этой задачи включает: анализ структуры станочности (трудоемкости) изготовленной по заказам продукции за прошлые периоды; установление доли различного вида работ в общем объеме; инвентаризация установленного оборудования и оценка возможностей его применения в новой структуре: составление перечня имеющегося оборудования по технологическим группам; определение наличия площадей для размещения новых производственных подразделений; определение дополнительных капитальных вложений в создание новых структур: поиск альтернативных и выбор оптимального варианта формирования производственных подразделений с учетом перспектив их развития.

Второй аспект касается ситуации, когда, например, перед предприятием стоит задача создания новой производственной структуры, причем определен предмет и технология производства, и нет ограничений на рынке сбыта в части реализации продукции;

Поиск оптимального варианта построения многооперационного производственного процесса предметной специализации осуществляется пошаговым методом, позволяющим выбрать из ряда альтернативных наилучший вариант по критерию минимума технологической себестоимости или максимума загрузки оборудования с учетом ограничивающих условий по капитальным вложениям и производственным площадям.

Методика решения сформулированных здесь задач и соответствующие программы на ЭВМ разработаны и широко применяются на кафедре экономики и управления научными исследованиями, проектированием и производством БГПА.