

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

счете, реструктуризация — это стратегический процесс, который должен повысить стоимость предприятия.

В странах с переходной экономикой сформировалось два подхода к проведению реструктуризации. *Макрореструктуризация*, или реструктуризация экономики, исходит из того, что недостатки государственных предприятий являются логическим следствием командной экономики. Чтобы повысить производительность предприятий, сначала необходимо изменить экономическую систему. Реструктуризация предприятий последует почти автоматически. Такой подход выражается в изменении основных макроэкономических параметров экономики, например, таких как структура ВВП, структура внешней торговли, развитие фондового рынка, распределение доходов государственного бюджета. На уровне народного хозяйства целью реструктуризации является стремление к более эффективному использованию имеющихся ресурсов.

*Микрореструктуризация*, или реструктуризация предприятия, нацелена на устранение проблем на уровне предприятий и особенно подчеркивает роль стратегических инвесторов, способных предоставить необходимый капитал и привнести опыт управления предприятием с целью его реструктуризации. Это предполагает, например, проведение приватизации, изменение организационной структуры, разукрупнение, выход на новые рынки, переориентация на новые группы клиентов и т. п. На уровне предприятия целью реструктуризации является более полное удовлетворение потребностей и интересов клиентов, собственников, руководства, работников. Реструктуризация предприятий происходит прежде всего как реакция на изменение во внешнем окружении предприятия: развитие рынка и конкуренции, появление новых технологий, изменение правовых норм, изменение собственника, социальные преобразования в обществе. Также можно выделить и внутренние причины, связанные с изменением целей и установок менеджеров и необходимостью осуществлять развитие организации.

С точки зрения руководства предприятия реструктуризация может выступать в качестве вынужденной или планируемой, желательной или нежелательной меры. Отношение к реструктуризации будет зависеть от ряда аспектов. *Идеологический аспект* связан с созданием в процессе реструктуризации дополнительной стоимости и теми ценностями, которые побуждают предприятие к действию. *Политический аспект* связан с перераспределением ресурсов и сфер влияния в процессе реструктуризации и отражает интересы основных групп влияния. *Экономический аспект* связан с потребностью в ресурсах, а, особенно, в капитале для проведения изменений. Инвестиции необходимы не только для приобретения, например, новых технологий и оборудования, но и для внедрения новых систем управления и обучения персонала. *Общественный аспект* реструктуризации связан с неизбежными конфликтами в процессе преобразований. Успех реструктуризации напрямую зависит, будет ли она поддержана основными группами влияния. В конечном счете, реструктуризация всегда представляет собой некоторое компромиссное решение, и не всегда самое оптимальное. *Человеческий аспект* связан с преодолением сопротивления изменениям и мотивацией менеджеров предприятий, необходимостью бороться с нежеланием что-либо менять вообще.

С точки зрения стратегии предприятия, реструктуризация охватывает очень разные виды деятельности, нацеленные на поддержание конкурентоспособности предприятия на выбранных рынках. Виды деятельности по реструктурированию могут быть систематизированы различными способами, но в целом они распадаются на следующие четкие группы. *Краткосрочная реструктуризация* направлена на стабилизацию предприятия для обеспечения его выживаемости в краткосрочной перспективе и фокусируется на финансовой реорганизации долговых обязательств и собственного капитала, состава активов предприятия, юридических изменениях, отторжении активов

и избавлении от стратегически менее важных подразделений. Иногда краткосрочное реструктурирование называется также «пассивным».

*Долгосрочная реструктуризация*, с другой стороны, как правило, бывает «активной» - собственник напрямую участвует в принятии стратегических деловых решений. Кроме того, долгосрочная реструктуризация может быть более «пассивной», если она основывается скорее на стимулах и антистимулах, чем на прямом руководстве. Долгосрочная реструктуризация касается новых продуктов и развития рынка, инвестиций, налаживания процессов и систем производства и распределения продукции. Эта реструктуризация включает специальные для различных отраслей виды деятельности, где результаты могут быть достигнуты постепенно, путем ряда изменений в производственных линиях, технологии, распределении, источниках сырья, маркетинговых и информационных системах. На уровне предприятия положение также можно определить в терминах «реактивной» и «глубокой» реструктуризации. Реактивная реструктуризация связана с уменьшением объемов производства, сокращением рабочей силы и финансовых возможностей из-за потери рынков. Глубокая реструктуризация включает введение новых производственных линий, освоение новых рынков и осуществление новых управленческих и бизнес-стратегий. Подобная реструктуризация приводит к росту выпуска продукции и созданию новых рабочих мест.

#### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ ВОЗВРАТНЫХ ОТХОДОВ

*Чулкова Л.В., доцент*

#### **Московский государственный текстильный университет им. А.Н.Косыгина**

При калькулировании себестоимости на основе типовых методических указаний, предусматривающих 12 статей, статья "Сырье и материалы" стоит на первом месте, "Возвратные отходы (вычитаются)" - на втором. Первая статья отражает затраты на приобретение сырья, вторая - выручку от реализации повторно используемых отходов.

Из общего количества отходов, образуемых в процессе производства, к возвратным относятся те, которые находят повторное применение. Принято считать, что выручка от реализации отходов сокращает себестоимость, поэтому статья калькуляции "возвратные отходы" - единственная вычитаемая.

Планирование рассматриваемых расходов на единицу конкретного изделия вызывает множество сложностей, к тому же не обладает достаточной точностью. Проблемы заключаются в следующем.

Возвратные отходы - это прямая статья, поскольку производители должны располагать нормами выхода отходов по всем изделиям. Прямые расходы должны быть постоянным. Если бы стабильные нормы выхода (и реализации) отходов умножались на заранее известные цены отходов, планирование статьи было бы надежным. В условиях административного хозяйствования действовали государственные преискуранные цены на готовую продукцию и на отходы, утверждалась схема обязательного взаимодействия деловых партнеров. В настоящее время цены - договорные, а потенциальные потребители отходов не несут никаких обязательств по их приобретению. Направление использования отходов зависит от организационно-управленческих решений руководства предприятия, а характеристики калькулируемых изделий не играют при этом практически никакой роли.

Из-за колебания выручки от реализации отходов, распределяемой по видам изделий, в отдельные периоды удельная себестоимость варьируется весьма существенно, причем вне всякой зависимости от эффективности производства самих изделий. Кро-