

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Канд. экон. наук ПОДДЕРЕГИНА Л. И.

Белорусский национальный технический университет

Переход от планово-распределительной экономики к рыночной требует инновационного подхода к построению внутрипроизводственных отношений субъектов хозяйствования различных форм собственности, их реструктуризации на базе современных информационных технологий. Изменения в структуре потребностей общества поставили их в новые условия функционирования.

По утверждению Е. Г. Ойхмана и В. М. Попова, предприятия столкнулись с коренными изменениями, связанными с потребителями и конкуренцией [1]. По мнению М. Хаммера и Дж. Чампа, «...если компания не в состоянии находиться на уровне с мировыми лидерами в области производства своей продукции, то в будущем для нее вообще не будет места в бизнесе» [2].

Реструктуризация отечественных предприятий обусловлена требованиями рыночной системы хозяйствования и связана со следующими обстоятельствами: старением (физическим и моральным) основных производственных фондов; высоким уровнем ресурсоемкости и недостаточно высоким качеством выпускаемой продукции, негативно влияющим на ее конкурентоспособность; обновлением номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции; импортозамещением; повышением эффективности организации и управления производством; инновационной политикой, связанной с совершенствованием их организационно-технического уровня, и др.

Теоретические и практические аспекты реструктуризации промышленных предприятий в условиях трансформации экономики, способствующие становлению рыночных отношений, нашли отражение в трудах ученых-экономистов: Л. И. Абалкина, М. Д. Аистовой, К. Друри, В. А. Ириковой, П. Г. Никитенко, С. А. Пелиха, И. И. Мазура, В. М. Попова, Е. Ф. Прокушева, Е. Г. Ойхмана, Б. А. Райзберга, М. Робсо-

на, О. С. Сухаревой, Ф. Уллаха, М. Хаммера, А. К. Тутунджяна, Д. Чампа, Т. Davenporta, J. E. Short, M. A. Murray, H. R. Priesmeyera, L. F. Sharpa, R. Jemsena, G. Jemsena и др.

Некоторые ученые считают, что к мероприятиям по реструктуризации промышленных предприятий в Республике Беларусь в настоящее время относятся: определение главного направления производственно-хозяйственной деятельности предприятий, их правомочность; ликвидация структурных подразделений, не создающих добавленную стоимость, выход подразделений из состава предприятий; создание дочерних подразделений; внедрение инновационных технологических процессов; освоение новых видов продукции; создание центров прибыли; формирование персонала и ответственных исполнителей для каждого структурного подразделения; продажа или сдача в аренду основных производственных фондов, их коммерческое использование и др.

Реструктуризация промышленных предприятий зависит от влияния на них макро- и микроэкономических факторов. К макроэкономическим факторам относятся: политические, экономические, юридические, социальные и др. Микроэкономические факторы действуют на уровне предприятия и связаны: с управлением и организацией его производственно-хозяйственной деятельностью; инновационными технологическими процессами; его политикой в сфере маркетинговых исследований (ассортиментной, ценовой, коммуникационной, сбытовой и др.), инвестициями, работой с персоналом и др.).

В настоящее время ученые-экономисты под реструктуризацией понимают структурную (юридическую), организационную, управленческую и финансовую адаптацию предприятия к условиям рыночной экономики. Выделяют текущее (краткосрочное) и стратегическое (долгосрочное) реструктурирование. Текущее реструктурирование обеспечивает предприятию выживание

мость в краткосрочной перспективе. Его основу составляет структурная (юридическая) и финансовая реструктуризация, которая связана с бюджетными ограничениями, ликвидацией долговых обязательств, реорганизацией собственного капитала, юридическим статусом на основе «акционирования» и избавления от своих неэффективных структурных подразделений (не создающих добавленную стоимость). Стратегическое реструктурирование (долгосрочное) связано с принятием перспективных целевых программ, касающихся всех сфер деятельности предприятия [3].

Реструктуризация отечественных предприятий тесно связана с: повышением относительной самостоятельности структурных подразделений предприятия; формированием внутрипроизводственных отношений на договорных началах; планированием технико-экономических показателей подразделениям и индивидуальному работнику, характеризующим конечные результаты их производственно-хозяйственной деятельности; использованием систем: предъявления внутрипроизводственных претензий; коммерческих расчетов между структурными подразделениями при купле-продаже продукции с применением трансфертных цен, в основе построения которых лежат общественно необходимые затраты труда; формированием и распределением стоимости реализованной продукции на уровне структурных подразделений предприятия; стимулированием труда, включающим в себя: формирование и распределение прибыли для каждого структурного подразделения; определение показателей трудового вклада; классификационную характеристику стимулов на основе зарубежного опыта; совершенствование организационной структуры предприятия и структуры управления его подразделениями; а также с нововведениями, используемыми в странах с развитой рыночной экономикой: бюджетным методом руководства; с развитием систем: инжиниринга, реинжиниринга бизнес-процессов; контроллингом, логистикой, тотальным управлением качеством (total quality management – TQM), системой «точно в срок» (just-in-time – JIT); реализацией концепции «подвижного» и «виртуального» производств с использованием GALS-технологии

(Computer Acquisition and Lifecycle Support – «Непрерывная информационная поддержка жизненного цикла продукции»); гибкими производственными системами; единым информационным пространством (ЕИП) и др. Указанные инновации тесно связаны. Рассмотрим содержание нововведений, используемых в странах с развитой рыночной экономикой.

По утверждению Обер-Крие, бюджетный метод руководства – это один из методов изучения предприятия и управления им. Однако среди ученых-экономистов и практиков нет единства в понимании сущности этого метода. Одни представляют его себе как инструмент финансового управления, другие – как метод, связанный с отчетностью (общая бухгалтерия, аналитическая бухгалтерия, предвидение и бюджетный контроль), третьи – техническим методом, использующим отчетность, но служащим для осуществления общей политики предприятия [4].

По мнению Е. С. Стояновой, «процесс бюджетирования является составной частью финансового планирования, т. е. процессом определения будущих действий по формированию и использованию финансовых ресурсов. Он обеспечивает взаимосвязь доходов и расходов на основании взаимоувязки показателей развития предприятия и его финансовыми ресурсами. Бюджет – это количественное воплощение плана, характеризующее доходы и расходы на определенный период, и капитал, который необходимо привлечь для заданных планом целей». Это скоординированный план его работы в целом, объединяющий оперативный и финансовый бюджеты и характеризующий информационный поток для принятия и контроля в области финансового планирования. Оперативный бюджет характеризует доходы и расходы по операциям, планируемым на текущий период времени для каждого структурного подразделения или отдельной функции предприятия. Он включает в себя следующие бюджеты: продаж, производства, закупки и использования всех видов материальных ресурсов, трудовых ресурсов, общепроизводственных и общехозяйственных расходов, коммерческих расходов, полной себестоимости, о прибылях и убытках. В финансовом бюджете отражаются объем

и структура предполагаемых источников и планируемое направление их использования, он включает в себя следующие бюджеты: капитальных вложений, движение денежных средств, бюджетный баланс [5].

По определению [4], бюджетный метод руководства предполагает: совокупность координированных предвидений, дающих, в частности, возможность заранее предвидеть условия, при которых будет осуществляться деятельность предприятия, и иметь предварительное представление на будущее об основных статьях, входящих в счет прибылей и убытков; систематическое сопоставление в установленные периоды (обычно ежемесячно) результатов, фактически достигнутых в различных областях управления на предприятии, с запланированными; быстрое сообщение о соответствующем положении не только руководству, но и исполнителям, непосредственно отвечающим за тот или иной участок работы, спускаясь при этом до относительно низких ступеней управления. То есть бюджет имеет две основные характеристики: обоснованные и координированные предвидения.

Согласно [5] к функциям бюджетирования относятся: планирование, коммуникация и координация, ориентация, контроль, повышение профессионального уровня менеджеров.

Большинство предприятий, применяющих бюджетный метод руководства, делают это исходя из совершенно конкретных целей, и главное преимущество, которое их ожидает от использования рассматриваемого метода, оказывается абсолютно различным для каждого из них.

Существует мнение [5], что бюджет предприятия не имеет структуры, определяемой нормативами или стандартами на уровне государственных органов.

Бюджетный метод руководства может быть частичным, т. е. применяться только к какой-то одной части деятельности предприятия. Например, бюджетный метод руководства: производством, издержками, запасами и др. При неполном применении бюджетного метода руководства могут отсутствовать или предвидение, или четкая формулировка целей, или корректирующие мероприятия. Неопределенность предвидений может относиться к ценам на природное сырье, затратам, связанным с

производством и реализацией продукции, отпускным ценам, уровню развития производственно-хозяйственной деятельности (масштабу производства, объему выполненных работ и др.), конкурентам и т. д.

В случае двух различных уровней деятельности на предприятии целесообразно разрабатывать «альтернативные бюджеты». На предприятиях могут разрабатываться «гибкие бюджеты», которые касаются только его определенных структур и не распространяются на все предприятие. Изучение результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия может производиться только по бюджетам, наиболее чувствительным к изменениям [4].

Применение бюджетного метода руководства в полном объеме предполагает: изучение возможностей деятельности предприятия в зависимости от внутренних и внешних факторов; определение целей предприятия; координацию работы предприятия на основе измерения результатов его деятельности по выполнению намеченных целей.

Согласно [6] инжиниринг – это технические услуги, необходимые для развития инновационной деятельности предприятия: подготовка технико-экономических обоснований и проектов; консультации; строительный и инвесторский надзор и др. Существуют следующие разновидности инжиниринга: консультативный (consulting engineering) – связан в основном с интеллектуальными услугами в целях проектирования объектов, разработки планов строительства и контроля за проведением работ; технологический (process engineering) – состоит в предоставлении заказчику технологии или технологий, необходимых для строительства промышленного объекта и его эксплуатации (договоры на передачу производственного опыта и знаний) и др.; строительный, или общий (constructing engineering), – это поставки оборудования, техники и (или) монтаж установок, включая при необходимости инженерные работы; финансовый – самая молодая и пока не достаточно изученная область, изменяющая главным образом качество производства и предложения финансовых услуг. Его суть состоит в создании новых финансовых

продуктов и услуг, которые используются при распределении ресурсов, определении: рисков, ликвидности, доходов и получении информации в соответствии с финансовыми потребностями клиентов и изменениями в макро- и микроэкономической ситуации.

По утверждению [2], инжиниринг бизнеса включает в себя реинжиниринг бизнес-процессов и усовершенствование бизнеса. М. Хаммер и Дж. Чампа определяют реинжиниринг как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих, современных показателях деятельности компании, таких как: стоимость, качество, сервис и темпы». Мероприятие по реинжинирингу понимается как прогрессивное улучшение, являющееся новым для определенной производственной (организационной) системы. Реинжиниринг игнорирует то, что есть, он нацелен на то, что должно быть.

Е. Г. Ойхман и В. М. Попов под реинжинирингом понимают «кардинальное улучшение основных показателей деятельности предприятия путем моделирования, анализа и перепроектирования существующих бизнес-процессов» [1].

Э. А. Уткин считает, что «...реинжиниринг – это перестройка (перепроектирование) деловых процессов для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности фирмы» [7].

По утверждению В. А. Ирикова, «реинжиниринг – это радикальное перепроектирование бизнес-процессов предприятий и организаций для получения существенных эффектов в снижении стоимости, повышении качества и роста объемов продаж продукции и оказываемых услуг» [8].

Реинжиниринг – это система, которая объединяет в единое целое все процессы, происходящие на предприятии, для достижения поставленной цели с использованием информационных технологий. Его применение связано с уменьшением затрат на протяжении всего производственного цикла изготовления продукции, увеличением дохода предприятия, созданием эффективной системы управления им.

Э. А. Уткин считает, что в функции реинжиниринга должны быть включены объединение информационных ресурсов структурных подразделений компании и создание интег-

рированной корпоративной информационной системы управления, функционирующей в реальном масштабе времени, базирующейся на объективных данных о финансовых и материальных потоках по всем сферам ее производственно-хозяйственной и финансовой деятельности, обеспечивающей общее снижение затрат и имеющей возможность гибкого реагирования на изменение рыночной ситуации [7].

Один из основателей современной теории систем и организаций, предвосхитивший многие особенности предприятий нового типа, – русский ученый А. Богданов, работы которого содержат необходимые теоретические предпосылки реинжиниринга [9].

По мнению ученых-экономистов М. Робсона и Ф. Уллаха, «реинжиниринг – это создание совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов без учета того, что было раньше». При этом бизнес-процесс – это поток работы, переходящий от одного человека к другому, а для производственных (технологических) процессов – от одного структурного подразделения к другому [10].

Существует множество определений бизнес-процессов. По утверждению М. Хаммера, «...это – совокупность различных видов деятельности, в рамках которой “на входе” используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности “на выходе” создается продукт, представляющий ценность для потребителя» [2]. По утверждению В. М. Попова, «это – логические серии взаимозависимых действий, которые используют ресурсы предприятия для создания или получения в обозримом или измеримо предсказуемом будущем полезного для заказчика выхода, такого как продукт или услуга» [11]. Существует мнение, что бизнес-процесс не является действием, реализуемым реально в текущий момент времени, – это всего лишь представление таких действий. По определению Т. Н. Davenport, J. E. Short, «...бизнес-процесс это – набор логически взаимосвязанных действий, выполняемых для достижения определенного выхода бизнес-деятельности» [12]. По утверждению W. E. Deming, бизнес-процесс – это «любые виды деятельности в работе организации» [13]. Также бизнес-процесс – это «систематизированное последовательное исполнение функци-

ональных операций, которые приносят специфический результат» [14].

Бизнес-процессы пронизывают производственно-хозяйственную и финансовую деятельность предприятия и ориентированы на удовлетворение потребностей рынка. На предприятии выделяют следующие виды бизнес-процессов: основные, вспомогательные, обслуживающие, управления.

Известны работы ученых-экономистов Р. З. Акбердина и С. А. Пелиха в области теории бизнес-процессов [3]. По их мнению, в настоящее время существуют в основном следующие подходы к реинжинирингу бизнес-процессов: революционный, эволюционный, эволюционно-революционный. При революционном подходе происходит быстрая и болезненная перестройка старого экономического механизма предприятия (структуры управления предприятием, внутрипроизводственных отношений, ведение бизнеса и др.). Эволюционный подход способствует проведению реинжиниринга бизнес-процессов, способствующих их постепенному улучшению качества. Эволюционно-революционный подход способствует поддержанию равновесия между постоянством и новационными предложениями.

В качестве инструментария проведения реинжиниринга бизнес-процессов должны иметь место логистика и контроллинг.

В настоящее время общепринятого определения термина «логистика» в мире нет. Так, определение этого понятия содержится в терминологическом словаре: «Логистика (logistics) – наука о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доставки сырья и материалов до производственного предприятия, внутрипроизводственной переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также передачи, хранения и обработки соответствующей информации», или это – управление потоками всех взаимосвязанных видов ресурсов как единым целым. Например, концепция логистики при организации основного и вспомогательного производств включает: ликвидацию избыточных запасов материальных ресурсов; минимизацию времени на: выполне-

ние перевозочного процесса, обеспечение технической готовности транспорта, простой технически исправного транспорта; устранение нерациональных маршрутов перевозок грузов.

По утверждению [3], логистический подход обеспечивает системность и целостность, оптимизацию суммарных издержек, единство проектирования и реализации проектов, т. е. логистика позволяет рассматривать систему обращения, учитывая ее сложность и многообразие на основе системного подхода, который включает в себя: «снабжение – производство – хранение – распределение – транспорт – спрос – потребление». Это способствует тому, что материально-техническое обеспечение и транспортировка становятся неотъемлемыми элементами производственного процесса, что существенно меняет критерии оценки эффективности в вышеуказанной системе. Логистика помогает работать без складов, т. е. реализовать концепцию производства с нулевым запасом.

По утверждению К. Друри, к группе процессуально ориентированных стратегий и методов управления относятся методики «точно в срок» и тотального управления качеством. ЛТ – это философия управления, целью которой является устранение видов деятельности, не добавляющих стоимости. Общее время выполнения заказа, связанное с производством и продажей продукта, включает время: его непосредственного изготовления, проверки, перемещения, ожидания и хранения. Из этих составляющих только время изготовления непосредственно добавляет ценность, полезность и стоимость к продукту. Конечная цель ЛТ – трансформировать исходные материалы в готовые продукты в течение времени, равного по продолжительности времени изготовления, т. е. исключить все виды деятельности, не добавляющие ценности [16].

Инструментом эффективного реинжиниринга является также контроллинг. Если реинжиниринг решает стратегические задачи управления предприятием, то контроллинг – оперативные и стратегические. То есть контроллинг дополняет реинжиниринг в части оперативного контроля за текущим состоянием дел на предприятии, но при этом определяет его стратегию. По утверждению автора [17], «одна из основных задач контроллинга – информационная поддержка управления; решить ее можно только

при условии четкого и слаженного функционирования системы информационных потоков на предприятии». Контроллинг и реинжиниринг бизнес-процессов тесно связаны со стратегическим управлением. По утверждению М. А. Мургау и др., реинжиниринг и тотальное управление качеством (TQM) имеют совпадающие точки зрения и важность процессов. Различие заключается в том, что TQM за основу принимает существующие процессы, которые требуют улучшения (усовершенствование существующего), а реинжиниринг заменяет существующие на новые, т. е. TQM и реинжиниринг бизнес-процессов работают как взаимосвязанные элементы. Первоначально нужно проводить реинжиниринг, а затем – TQM. «Реинжиниринг бизнес-процессов – это концепция, которая может применять TQM в перспективе, особенно учитывая то, что тотальное управление качеством – только один из методов проведения реинжиниринга бизнес-процессов» [14].

Использование реинжиниринга связано с GALS-технологиями. По мнению [3], принятое в настоящее время международное определение GALS утверждает, что GALS – это стратегия промышленности и правительства, направленная на эффективное создание, обмен, управление и использование электронных данных, поддерживающих полный жизненный цикл изделия с помощью международных стандартов, реорганизацию предпринимательской деятельности и передовые технологии. Она представляет собой электронное описание процессов и изделий на протяжении всего их жизненного цикла. Это их виртуальная, безотказная и безошибочная проводка от разработки до утилизации. Изделия могут создавать партнеры из разных стран, язык общения – стандарты, средство общения – мировые компьютерные сети. Система сама производит расчеты, которые укажут, где и что экономичнее производить. Поэтому созданные в GALS изделия заведомо дешевле, имеют более высокие качественные характеристики. К ключевым областям GALS в настоящее время относятся: реинжиниринг и управление проектами; параллельное проектирование; виртуальное предприятие; электронный обмен данными; распределение систем поддержки принятия решений; интегрированная логистическая поддержка;

многопользовательские базы данных; международные стандарты.

Появление концепции подвижного производства может привести к появлению «виртуальных предприятий», когда несколько «подвижных» компаний объединяются на некоторое время для создания определенного сложного продукта, а затем это объединение распадается, и участники переходят к новым проектам. Основа концепции – каждое предприятие будет делать то, что умеет лучше всего. Например, одна компания будет делать проектирование изделий, другая – занимается производством, третья – маркетингом и продажами.

Согласно [3] реализация концепции «подвижного» и «виртуального» производств с использованием GALS-технологии длительное время разрабатывается в США и в 80 странах мира. К настоящему времени информационные технологии в виде GALS-технологий образуют информационную структуру индустрии США. По оценкам специалистов, развитые страны Европы отстают от США на 8–12 лет и принимают энергичные усилия по преодолению этого отставания.

Наработки по применению современных технологий [6] имеются и у наших соседей в России. Компания «ГАЛС Софт» – первая из сибирских фирм, заявившая о себе в сообществе Microsoft Business Solutions. Она является участником программы для независимых разработчиков Microsoft Empower. Основной принцип компании: эффективность в работе каждого – залог эффективного программного кода. Она является разработчиком и поставщиком уникального решения для управления бизнес-процессами предприятия, существует с 2001 г. и за это время прошла этапы проектирования, разработки и пилотного внедрения, достигнув уровня коммерческой версии. Ее специализация – программное обеспечение для управления бизнесом. Основной продукт компании – платформа для создания корпоративных информационных систем, которая представляет собой настраиваемую и масштабируемую систему, поддерживающую процессный подход управления предприятием. Она поставляется как в полном объеме, так и в виде бизнес-процессора для использования совместно

с другими корпоративными системами (например, Microsoft Navision).

В настоящее время возможности участия белорусских предприятий в мировом бизнесе оказываются в прямой зависимости от того, насколько информационно обеспечен процесс производства и совместимы отечественные технологии с международными стандартами. Реинжиниринг как метод реструктуризации деятельности предприятия и перехода к электронным способам разработки продукции как раз и является одним из необходимых этапов реализации GALS-технологии.

С реструктуризацией тесно связано создание гибкого производства, которое позволяет за короткое время, при минимальных затратах, без установки нового оборудования, не прерывая процесса производства по мере необходимости переходить на выпуск новой продукции в пределах технических возможностей и назначения оборудования.

Согласно [3] одной из основных проблем, возникающих при создании ГПС, является обеспечение аппаратной и программной совместимости отдельных автоматизированных линий. Решение проблемы заключается в стандартизации аппаратного и программного обеспечения. Причем процесс стандартизации обязателен для всех фирм – изготовителей вычислительной техники и периферийного оборудования.

В период трансформации экономики все перечисленные выше инновации (бюджетный метод руководства, инжиниринг, реинжиниринг бизнес-процессов, логистика, контроллинг, тотальное управление качеством (total quality management – TQM), GALS-технология, гибкие производственные системы, система «точно в срок» актуальны для нашей страны. Они позволяют провести реструктуризацию отечественных предприятий, преобразовав традиционные функционально-линейные структуры в прогрессивные сетевые. Наличие данной структуры, на основе которой построены производства всех ведущих мировых производителей конкурентоспособной продукции, позволит предприятиям республики любой формы собственности: обеспечить их гибкость и динамичность при производстве продукции; оперативно реагировать на изменяющиеся внешние условия с наименьши-

ми затратами; ликвидировать существующий разрыв между правами и ответственностью подразделений; достигнуть высокого уровня инновационной восприимчивости; обеспечить инвестиционную привлекательность предприятий.

Попытки создать рыночные отношения за короткие промежутки времени не привели к ожидаемому результату как в области национальной экономики нашей страны в целом, так и на уровне предприятий и их внутрипроизводственных отношений. Хотя за время существования нашего независимого государства произошли определенные изменения в области реформирования национальной экономики и сделаны определенные шаги по реструктуризации предприятий различных форм собственности. Причина такого положения – объективные трудности указанных процессов. Представление о том, что можно в короткое время реализовать рыночные отношения в стране, оказались нереальными.

ВЫВОДЫ

Представляется целесообразным разработать стратегию ступенчатой (постепенной) системы реструктуризации внутрипроизводственных отношений предприятий, связанной с инновационным развитием отечественной экономики, и в том числе субъектов хозяйствования любой формы собственности, направленной на усиление действия экономических методов менеджмента, не соответствующих требованиям рыночной экономики, которая включает в себя три этапа.

На первом этапе реструктуризации решается вопрос повышения относительной самостоятельности структурных подразделений предприятия, в том числе:

- каждое структурное подразделение предприятия должно получить статус субъекта финансовых отношений, реализуемых через внутрипроизводственный коммерческий банк с использованием лицевых счетов и кредитных отношений;
- внутрипроизводственные отношения между структурными подразделениями предприятия формируются на договорных началах;
- структурным подразделениям предприятия и индивидуальному работнику планируются технико-экономические показатели, характери-

зующие конечные результаты их производственно-хозяйственной деятельности;

- используется система предъявления внутрипроизводственных претензий между структурными подразделениями предприятия;

- реализуется система коммерческих (товарных) расчетов купли-продажи продукции между структурными подразделениями предприятия с использованием трансфертных цен, в основе построения которых лежат общественно необходимые затраты труда;

- применяется система формирования и распределения стоимости реализованной продукции на уровне структурных подразделений предприятия;

- реализуется система стимулирования труда, включающая: формирование и распределение прибыли для каждого структурного подразделения; методику определения показателя трудового вклада; классификационную характеристику стимулов на основе зарубежного опыта;

- совершенствование организационной структуры предприятия и организационной структуры управления его подразделениями.

Реализация мероприятий первого этапа позволяет повысить ответственность предприятий и их структурных подразделений за выполняемую работу.

Второй этап реструктуризации включает в себя следующие направления: диверсификационную политику; совершенствование управленческого (внутрифирменного) учета; акционирование; участие работников в управлении предприятием и прибылях; создание инкубаторов для обучения руководителей; использование лизинговых отношений; бюджетирование прогрессивных систем учета затрат: standard-costing, direct-costing, target-costing, метод учета затрат по видам деятельности – калькулирование на основе деятельности (англ. Activity-Based-Costing – ABC), стратегический анализ затрат (Strategical Cost Analysis – SCA).

Отдельные элементы второго этапа уже частично реализуются на первом этапе реструктуризации на предприятии. Например: создание акционерных обществ; участие работников в прибылях при акционировании; крупные предприятия нашей страны идут по пути диверсификации; использование управленческого

(внутрифирменного) учета; применение лизинговых отношений и др.

Третий этап характеризуется реализацией системы комплексного характера на основе информационного обеспечения, в том числе созданием: единого информационного пространства (ЕИП); сетеобразной структуры управления предприятием; инжиниринга; реинжиниринга бизнес-процессов; контроллинга; логистики; системы «точно в срок» (just-in-time – JIT); гибкими производственными системами; реализацией концепции «подвижного» и «виртуального» производств с использованием GALS-технологии, тотальным управлением качества (total quality management – TQM) и др.

Отдельные элементы структурных составляющих третьего этапа имеют место на первом и втором этапах (например, организация отделов контроллинга и логистики на уровне предприятия). Однако окончательная реализация указанных направлений возможна лишь на третьем этапе не только на уровне предприятия, но и его структурных подразделений.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Ойхман, Е. Г.** Реинжиниринг бизнеса / Е. Г. Ойхман, В. М. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 254 с.
2. **Хаммер, М.** Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампа. – СПб.: Питер, 1999. – 405 с.
3. **Экономический** механизм развития предприятия: учеб. пособие: в 2 ч. – Ч. 2: Организационно-экономический механизм рыночной адаптации предприятиями / С. А. Пелих [и др.]; под общ. ред. С. А. Пелиха. – Минск: Академия управления при Президенте Респ. Беларусь, 2006. – 271 с.
4. **Обэр-Крие, Д.** Управление предприятием / Д. Обэр-Крие, пер. с фр. – М.: Сирин, 1998. – 257 с.
5. **Финансовый** менеджмент: теория и практика: учеб. / под ред. Е. С. Стояновой. – 6-е изд. – М.: Изд-во «Перспектива», 2008. – 656 с.
6. **Прокушев, Е. Ф.** Внешнеэкономическая деятельность / Е. Ф. Прокушев. – М.: Маркетинг, 2002. – 317 с.
7. **Уткин, Э. А.** Бизнес-реинжиниринг / Э. А. Уткин. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»: ЭКСМОС, 1998. – 224 с.
8. **Ириков, В. А.** Реформирование и реструктурирование предприятий: методика и опыт / В. А. Ириков. – М.: ПРИОР, 1998. – 320 с.
9. **Друкер, П. Ф.** Эффективное управление: пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М.: АСТ Москва: Астрель, 2004. – 285 с.
10. **Робсон, М.** Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах, пер. с