

прибыльности канала, является также и минимизация сбытовых затрат посредством ABC/ABCD-анализа. Отличительной особенностью методики является наличие группы «D», так называемых «мертвых» клиентов. Комплексное использование приведенных выше методик позволит предприятию эффективно функционировать и удовлетворять потребности конечных покупателей продукции.

*В.И. Станкевич*  
*Филиал БГЭУ (Бобруйск)*

## **КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Эффективное функционирование экономики любой страны невозможно без развитой производственной сферы, основным звеном которой является предприятие. Все направления реформирования экономики, проводимые в настоящее время, в той или иной мере затрагивают предприятие, которое является центром всех преобразований. Одним из приоритетных направлений таких преобразований является реструктуризация.

В нашей стране понятие реструктуризации появилось в 1994 г. и связывалось чаще всего с разделением предприятия на структурные единицы. К настоящему времени наблюдается большой «разброс» авторских мнений, когда речь заходит о точном определении границ этого понятия. Наиболее распространенной и объективной является формулировка, рассматривающая реструктуризацию как комплексную оптимизацию системы функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешнего окружения и выработанной стратегией его развития, способствующей принципиальному улучшению управления, повышению эффективности и конкурентоспособности производства и выпускаемой продукции.

Исходной точкой для выработки направлений реструктуризации всегда является сложившаяся на предприятии финансово – экономическая ситуация. Она может быть различной, начиная с хорошего финансового положения и заканчивая экономической несостоятельностью и банкротством. В первом случае реструктуризация проводится с целью дальнейшего увеличения конкурентоспособности; во втором – с целью выживания, сохранения своей позиции на рынке. Таким образом, спектр реструктуризационных мероприятий очень широк, тем более что одну и ту же проблему можно решить разными средствами.

Результаты анализа источников информации и обобщения практического опыта реформирования предприятий показали, что проблемы организационной реструктуризации, такие как сущность, структура механизма организационной реструктуризации, его роль в системе управления, параметры оценки эффективности реструктуризации предприятий, а также методика организационной реструктуризации предприятий по-прежнему остаются недостаточно исследованными, спорными и требуют дальнейшей разработки.

Организационная реструктуризация – изменения производственной структуры и правового статуса предприятий. Практически, это направление реструктуризации реализуется путем создания на базе структурных подразделений филиалов и дочерних предприятий, выделения из состава предприятия структурных подразделений и единиц, а также путем организации концернов и холдингов. Такие преобразования в равной мере допустимы как для производственных объектов, так и для объектов социальной инфраструктуры и предприятий подсобного сельского хозяйства.

Для эффективной реализации данного направления реструктуризации, необходимо соблюдение следующих принципов:

- регулирование внутренних отношений между головным предприятием и структурными подразделениями на контрактной основе;
- установление для подразделений конкретной четкой миссии, разработанной на основе внутреннего предпринимательства и децентрализации ответственности;
- отсутствие промежуточных звеньев между высшим руководством материнской компании и подразделениями; наличие полной хозяйственной самостоятельности у подразделения;
- наличие гибкой системы разрешения конфликтов, возникающих между отдельными подразделениями, а также подразделениями и головным предприятием.

Условия, при которых экономически целесообразно проводить данный вид реструктуризации:

- структурные подразделения должны производить законченную продукцию, работы или услуги, которые могут быть свободно проданы не только предприятию, из которого оно выделяется, но и сторонним покупателям;
- обладать организационной обособленностью, что предполагает возможность территориального выделения, а также получения энергетических и других ресурсов (электроэнергии, тепла, пара, воды) или их отдельного учета;
- иметь возможность вести самостоятельную хозяйственную деятельность.

Необходимо также обозначить и основные трудности при проведении организационной реструктуризации:

- опасение высших руководителей потерять контроль над самостоятельными структурными подразделениями;
- стремление руководителей дочерних предприятий оторваться от материнской компании, работать самостоятельно в ущерб основным заказам;
- риск банкротства;
- саботаж со стороны других подразделений;
- возможность коррупции;
- психологическая неготовность руководителей как материнской, так и дочерних компаний к работе в новых условиях.

Таким образом, в качестве одного из инструментов повышения инновационной активности промышленных предприятий можно выделить организационную реструктуризацию. Особую важность приобретают теоретические

и прикладные исследования, направленные на разработку и совершенствование концептуальных подходов и механизмов реструктуризации, адекватных сложившимся в стране социально-экономическим, научно-технологическим и правовым условиям.

*Н.Ю. Стельмах*  
*Филиал БГЭУ (Бобруйск)*

## **ФОРМИРОВАНИЕ КРЕАТИВНО-ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

В современных условиях особенно актуальным становится обеспечение готовности к восприятию новых знаний и адаптации к новым требованиям, требуется кардинальный пересмотр роли и места человека в организации и управлении, изучение факторов и условий, способствующих или препятствующих его креативной, эффективной деятельности.

Теперь в новых рыночных условиях, когда прежнее управление не отвечает требованиям времени, было бы правильно, ставить вопрос о новых методологических принципах дополнительного профессионального образования. Для начала следовало бы попытаться четко сформулировать те требования, которым должна соответствовать креативно-инновационная система переподготовки и повышения квалификации (СППК) управленцев. Особенно важно при этом использовать синергетический подход, позволяющий по-новому взглянуть на устоявшиеся представления об управлении, о кадрах руководителей, профессиональных управленцах, переосмыслить основные тенденции развития образовательного процесса, возможные модели, принципы образовательной политики. Тем не менее, логично будет не отторгать, а тщательно отбирать и использовать все полезное из прошлого опыта функционирования СППК, позитивной практики внешних субъектов, т. е. реализовывать функции внутреннего и внешнего бенчмаркинга. Задачи обучения креативному управлению не могут быть сведены только к получению профессии управленца или к уровню его квалификации. Центральный вопрос становление и развитие творческой личности, ее креативных способностей. Моделируемая СППК должна быть научно обоснованной, рационально организованной и эффективно управляемой, обеспечивающей новые потребности в квалифицированных управленцах. Решающее условие успешности функционирования такой системы – ее способность к режиму регулярной периодической инновационной деятельности, т. е. к постоянному развитию управленческих знаний.

Каковы же конкретные требования, которым должна удовлетворять система дополнительного профессионального образования для креативных проявлений в обучении кадров управления и инновационной управленческой практике? Результаты исследования позволили выделить основные из них: адаптивность, альтернативность, востребованность, гуманистическую ориентацию, динамич-