

быль будет максимальной или уровень при котором не будет ни прибыли ни убытков;

определение и распределение накладных расходов, как правило, ведется по ранее установленным методикам 60-х и 70-х годов и базы распределения с того времени не пересматривались, в результате чего ставки распределения этих затрат часто ошибочны, а это искажает информацию о эффективности производства того или иного продукта;

не было ни одного практического примера того, что на предприятиях созданы центры затрат и их учет упорядочен, в результате чего данные затраты распределяются по видам производимых товаров часто неверно.

В такой ситуации требовать от предприятий резкого снижения затрат на производство единицы продукции просто невозможно. До этого на предприятиях должна быть внедрена система управленческого учета и централизованно сделать это нельзя. Руководство предприятий самостоятельно выбирают форму построения такого учета, поэтому его иногда и называют «интимным учетом». Для того, чтобы внедрить такую систему необходимы прежде всего мотивы и знания. Если на предприятиях негосударственной формы собственности мотивы достаточно высоки, то знаний, как правило, не хватает.

В сложившихся условиях необходимо дать возможность руководителям предприятий восполнить данный пробел. Это

УДК 65:338.242

Мешайкина Е.И.

СТРАТЕГИИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Реструктуризация промышленного предприятия представляет собой сложный и многогранный процесс, включающий целый комплекс радикальных изменений, которые затрагивают: отношения собственности; ассортиментную структуру продукции; технику и технологию производства; продукт производства; сбыт; затраты на производство; источники финансирования; систему информации; организацию производства и управления; сознание производителя. Процедура проведения любого процесса должна указать последовательность фаз (шагов), которые необходимо выполнить, чтобы реализовать его. Реструктуризация в смысле функциональном, как каждое мероприятие на предприятии, должна быть запланирована, организована, выполнена и проконтролирована. Так как это особенный вид действий, вызванный либо кризисной ситуацией, либо необходимостью или желанием изменения условий развития предприятия, он должен представлять собой процесс решения проблем. Поэтому процедура проведения реструктуризации должна включать в себя сбор информации о ситуации объекта, разработку на этой основе допустимых возможностей решений проблемы, выбор наиболее подходящего с точки зрения принятых критериев, его обоснование и внедрение. Реструктуризация каждого конкретного предприятия - это сугубо индивидуальный процесс, единственный в своем роде, поскольку не существует даже двух совершенно одинаковых предприятий с одними и теми же проблемами. Поскольку его протекание будет особенным для каждого случая, разработать единую процедуру проведения реструктуризации невозможно. Способы разработки программы реструктуризации, ее структура и содержание будут очень различны для каждого конкретного предприятия, поэтому в каждом случае она будет иметь свою конструкцию и форму представления данных и результатов. Общей

возможно осуществить через центры переподготовки и повышения квалификации, центры поддержки предпринимательства, различные консалтинговые компании. Кроме этого дисциплина «Управленческий учет» в учебных планах по экономическим специальностям в наших ВУЗах должна быть обязательна, так как это сделано за рубежом в т.ч. в России, когда данная дисциплина обязательна и достаточно объемна. Нынешние руководители предприятий, экономических служб подобные знания в прошлом просто не могли получать. Исходя из сказанного напрашивается вывод об очевидности преимуществ новых технологий учета которыми обладает управленческий учет и их внедрение во многом будет способствовать снижению затрат на предприятиях, тем самым повышать их конкурентоспособность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Голов С.Ф. Управленческий бухгалтерский учет. Киев Скарби, 1998.-382с.
2. Р.Энтони, Д.Рис. Учет, М., Финансы и статистика. 1998.-560 с.
3. З.Д.Миддлтон. Бухгалтерский учет и принятие финансовых решений. М.. Аудит.1997.-408 с.
4. К.Друри Введение в управленческий и производственный учет. М., «Аудит», 1998.-770 с.

чертой всех программ реструктуризации, однако, является то, что должен быть дан ответ на два основных вопроса: что изменить на предприятии и как это сделать. С этой точки зрения при проведении реструктуризации любого предприятия можно выделить определенные фазы или этапы, характерные для этого процесса, причем настолько общего характера, чтобы они соответствовали логике действий в каждом случае реструктуризации. В соответствии с этим процесс разработки программы реструктуризации должен включать три фазы: диагностику, выработку рекомендаций и внедрение.

При проведении работ на этапе диагностики предприятия определяются проблемы, которые требуют решения, т.е. проведения оперативных или стратегических действий. Решение проблемы означает предприятие осознанных попыток нахождения пути реализации ясно поставленной цели. Следовательно, уточнение цели является необходимым элементом постановки проблемы. На практике этого часто не производится, цель бывает определена неясно, неточно, расплывчато. Поэтому на этапе разработки рекомендаций следует сосредоточить внимание на проверке, уточнении стратегических целей деятельности предприятия, формулировке целей реструктуризации, определении способов их реализации (стратегий). Эти действия должны быть проведены таким образом, чтобы предприятия было в состоянии реагировать на трудные, иногда непредвиденные изменения в окружающей среде.

Стратегическая (главная) цель выражает основной результат, который предприятие хочет достичь в своем развитии. Частичные цели - это компоненты стратегической цели, которые указывают, что конкретно необходимо достичь и к какому времени, чтобы гарантировать ее реализацию. Способ реализации предусматриваемой цели предприятия и размещение необходимых для этого ресурсов определяют стратегию.

Мешайкина Елена Ивановна. К.э.н., доцент каф. менеджмента и маркетинга.

Брестский политехнический институт (БПИ). Беларусь, г. Брест, ул. Московская, 267.

гию ее достижения.

Для определения комплекса стратегий, которые будут реализовываться предприятием, т.е. окончательного уточнения сферы реструктуризации, необходимо провести стратегический анализ предприятия. Его заданием является подготовка стратегических альтернатив и выбор стратегий для реализации. Таким образом, стратегический анализ должен дать ответы на вопросы: в каком состоянии находится предприятие в данный момент, что вызвало это состояние и какие действия необходимо провести, чтобы реализовать стратегическую цель предприятия. При выборе стратегий следует учитывать причины, которыми была вызвана реструктуризация; фазу развития отрасли промышленности, в которой функционирует предприятие; позицию предприятия в данной отрасли [1,2,3].

Причины реструктуризации определяют способ проведения этого процесса, следовательно, непосредственно влияют на выбор стратегии. Так, при реструктуризации, вызванной кризисом или значительным ухудшением положения предприятия, необходимо сначала провести быстрое диагностирование ситуации и определить главные причины, которые привели к такому положению. Затем следует установить, почему возникла кризисная ситуация - в результате плохо выбранной стратегии или в результате неправильного ее внедрения. И только тогда перейти к разработке пакета действий, обеспечивающих выход из кризиса.

Однако необходимо отметить, что не существует универсального комплекса стратегий, которые гарантировали бы предприятию выход из кризиса. Каждая ситуация требует особого анализа и подбора соответствующих стратегий в зависимости от вида кризиса, его глубины, внутренних и внешних обусловленностей. Такой же точки зрения придерживается С.Слаттер [4]. Результаты его исследований над эффективностью отдельных стратегий в преодолении кризиса показывают, что наиболее успешными стратегиями были: сокращение активов (эту стратегию использовало 93% предприятий, успешно преодолевших кризис), смена руководства (87%), жесткий финансовый контроль (70%), сокращение расходов (63%), улучшения в сфере маркетинга (50%). Реже всего использовалась стратегия инвестирования (30%).

В случае, когда причиной реструктуризации было стремление достичь лучших условий развития, действия направлены на повышение конкурентоспособности предприятия. Здесь можно выделить три основных стратегии конкурирования, а именно:

- ведущая позиция с точки зрения полных издержек. Стратегия основывается на достижении и удержании позиции самых низких издержек в отрасли по сравнению с конкурентами. Для этого можно, например, интенсивно инвестировать в оборудование; ввести жесткий контроль издержек; ограничить расходы на исследование и развитие, маркетинг и т.п. Однако, применяя эту стратегию, нельзя забывать о поддержании соответствующего уровня качества продукции или услуг, чтобы не произошло снижения объемов продаж;

- стратегия отличия. Основывается на выработке уникальной отличительной черты, признака предприятия или на исключительном развитии одной из его сфер деятельности и действиях, приводящих к тому, чтобы это оценили клиенты. Уникальными могут быть марка, свойства продукции, обслуживание после продажи товара, технология и т.п. Реализация стратегии обеспечит предприятию увеличение прибыли, которая достигается за счет лояльности клиентов, ценящих эти качества предприятия. Однако, при использовании стратегии следует считаться с определенными ограничениями, связанными с невозможностью получения значительной доли на рынке, более слабой позицией издержек по сравнению с конкурентами;

- стратегия концентрации. Заключается в сосредоточении усилий предприятия на определенной группе потребителей, на определенной ассортиментной группе продукции или на определенном географическом рынке. Применяя ее, можно в результате достичь позиции низких издержек либо отличия, или же одновременно обе эти позиции, но только по отношению к выбранному сегменту рынка. Последовательное применение обеспечит предприятию большую прибыль, чем конкурентам в отрасли;

Следующим важнейшим фактором, который необходимо учитывать при выборе стратегии реструктуризации предприятия, является фаза развития отрасли промышленности. Стратегии в развитых (зрелых) и развивающихся отраслях промышленности зависят от того, какой путь развития выбрало предприятие - диверсификацию или экспансию. Стратегии из группы экспансии считаются более безопасными, поскольку оперируют только одним неизвестным (новый рынок либо новый продукт). В случае диверсификации обе эти переменные неизвестны. В рамках экспансии существует три основные стратегии:

- расширение видов деятельности. Стратегия состоит в поиске новых видов деятельности, которые приведут к увеличению продаж при том, что предприятие предлагает те же продукты на обслуживаемом до сих пор рынке. Используется в случае, когда предприятие хорошо знает рынок, рынок стабилен, а продукт прошел фазу развития;

- развитие продукта. Реализация стратегии означает вхождение на обслуживаемый до сих пор рынок с новым продуктом. Предприятие разрабатывает новый продукт или значительно модифицирует прежний. Ее реализация требует проведения технологических изменений, проверки реакции рынка на новый продукт, интенсивной рекламы;

- развитие рынка. В рамках стратегии уже производимый продукт выводится на новый рынок или предлагаются и рекламируются новые способы его использования.

Стратегии диверсификации состоят в предложении нового продукта на новом рынке. Действия при их реализации зависят от вида диверсификации:

- внутренняя диверсификация означает расширение сферы деятельности посредством создания новых продуктов и использованием уже имеющихся на предприятии ресурсов и умений. Основными условиями проведения этой стратегии являются большие расходы на исследование и развитие, высококвалифицированные кадры и стремление к наивысшему качеству;

18. внешняя диверсификация состоит в расширении деятельности посредством привлечения извне новых сфер, например, посредством покупки другого предприятия или объединения предприятий. Этот вид диверсификации используется, когда невозможно провести внутреннюю диверсификацию и характеризуется высоким риском, поскольку требует создания механизмов объединения предприятий в одно целое, что представляет собой сложный, длительный и не всегда заканчивающийся успехом процесс.

Представленные стратегии оговаривают способы действий предприятий, целью которых является развитие. Однако в действиях предприятия не всегда возможно положительное развитие, бывают моменты стабилизации и регресса. Это нормальное явление, но только тогда, когда носит временный характер и не имеет устойчивых тенденций. В этом случае предприятие может использовать следующие стратегии:

19. стратегия стабилизации. Применяется теми предприятиями, которые не собираются прово-

дить изменения в сферах деятельности или продуктах, хотя бы действовать на тех же рынках и в той же отрасли промышленности. Основным способом деятельности в рамках этой стратегии является постепенное совершенствование реализуемых функций. В период стабилизации предприятие также стремится к повышению прибыли, однако происходит оно за счет повышения эффективности текущих действий. Также проводятся действия по удержанию доли на рынке, конкурентной позиции и т.п.;

20. стратегия ограничения деятельности. Используется, когда отказ от некоторых сфер деятельности или функций может способствовать повышению эффективности предприятия. Часто применяется в случае кризиса или ухудшения результатов деятельности.

Когда предприятие действует в сокращающихся отраслях, прошедших пик своего развития, наиболее разумным действием является отступление, уход с рынка. Это действие является ни простым, ни возможным в коротком периоде без значительных потерь. В этом случае лучше всего использовать переходные стратегии:

- стратегия "лидера". Состоит в достижении в сокращающейся отрасли доминирующей позиции, например, посредством наилучшей позиции издержек или соответствующего разнообразия продуктов;
- стратегия "ниши". Заключается в определении тех сегментов рынка, где спрос будет уменьшаться очень медленно или вообще длительное время удержится на прежнем уровне. В этом случае действия концентрируются на обслуживании этой части рынка и завоевании на ней сильной позиции, одновременно отказываясь от остальных сфер деятельности;
- стратегия "сбора урожая". Состоит в максимизации прибыли посредством сосредоточения на тех сферах деятельности, которые еще приносят доход. Приводит к утрате некоторых групп клиентов и работников, к постепенному прекращению деятельности в этой отрасли;
- стратегия "быстрого ухода". Ее реализация возможна тогда, когда предприятие достаточно быстро поняло необходимость ухода, пока явление сокращения отрасли замечено не всеми. В такой ситуации можно продать имеющиеся активы и без дополнительных расходов выйти из отрасли.

Выбор допустимых стратегий ограничивается также позицией предприятия в отрасли. Оно может занимать позицию лидера; догоняющего; аутсайдера. Предприятия с позицией лидера по отношению к конкурентам имеют три основных стратегических подхода:

- сохранение стратегии наступления. Заключается в завоевании и усилении позиции лидера в отрасли. Основным средством применения данной стратегии являются инновации, т.е. новые продукты, лучшее их производство, более высокое качество, лучший уровень услуг, а в результате снижение издержек производства. Предприятия, применяющие данную стратегию, должны развиваться быстрее, чем отрасль;
- оборона и усиление занимаемой позиции. Состоит в том, чтобы затруднить вхождение новых предприятий в данную отрасль, а действующим в ней предприятиям затруднить возможность расширения их области влияния. Основой этой стратегии является удержание своей доли на рынке, усиление текущей рыночной позиции и конкурентного преимущества. Темп развития предприятия должен быть близок к темпу развития отрасли;
- стратегия вытеснения конкурентов. Целью стратегии является создание в отрасли неписанного закона, что меньшие предприятия играют второстепенную роль по отношению к лидеру. Реализация стратегии состоит в том, чтобы

заблокировать все начинания меньших предприятий.

Среди предприятий, занимающих позицию догоняющего, можно выделить две группы: первая, предприятия которой ориентированы на улучшение своей позиции на рынке; и вторая, предприятия которой удовлетворены своим положением и стремятся только к его сохранению. Эта вторая группа использует для этого обычные стратегии. Предприятия первой группы должны применять творческий подход при разработке и внедрении стратегии. Здесь могут использоваться стратегии отличия и низких издержек.

Предприятия, занимающие в отрасли позицию аутсайдера, также имеют некоторые стратегические возможности. Это: стратегия умеренного стратегического наступления, ориентированная на производство с низкими издержками; стратегия агрессивной обороны, заключающаяся в комбинировании различных применявшихся ранее на предприятии стратегий в борьбе за удержание на прежнем уровне продаж, доли на рынке, прибыли и конкурентной позиции; стратегия "быстрого ухода", стратегия "сбора урожая".

На практике при реструктуризации предприятий редко используется одна стратегия, чаще всего объединяются элементы различных стратегий и действий.

Средства, используемые в процессе реструктуризации очень различны. Это может быть [5]:

- смена руководства, которая необходима, если менеджеры предприятия не могут воплотить в жизнь разработанную программу реструктуризации;
- увольнение работников, в первую очередь сотрудников администрации и вспомогательного персонала, а также работающих не на полную ставку, лиц, имеющих возможность выхода на пенсию;
- рационализация кадров, т.е. такие изменения в их структуре, чтобы предприятие могло лучше функционировать;
- повышение квалификации руководящих кадров, что является одним из важнейших факторов улучшения эффективности работы предприятия;
- усиление материально-технической базы, сотрудничество с несколькими поставщиками сырья и материалов, отказ от неэффективных связей, работа без больших запасов сырья и готовой продукции, выполнение требований по качеству, ассортименту, срокам поставки продукции;
- временное прекращение или ограничение производства;
- рационализация вспомогательной деятельности и рассмотрение возможности отказа от них;
- внедрение результатов технического прогресса: сосредоточение на производстве материало- и энергосберегающей продукции, внедрении новых товаров, модернизации технологии и повышении качества.
- модернизация продукции;
- организационные улучшения, включающие рационализацию организационных связей с другими предприятиями, отказ от невыгодных связей, упрощение организационных структур и снижение их бюрократичности, введение большей эластичности действий;
- строгий финансовый контроль;
- снижение затрат и расходов в каждой сфере деятельности предприятия;
- активизация маркетинга;
- отказ от активов предприятия, которые мало или вообще не используются;
- изменение формы собственности;
- продуманная инвестиционная политика;
- изменение системы управления.

На основе разработанных целей, стратегий и рекоменда-

ций по их реализации строится проект внедрения программы реструктуризации - составляется календарный план и проект финансирования, анализируются возможные угрозы и способы их предотвращения.

Условием успешного проведения процесса реструктуризации предприятия является поддержание темпа, сохранение направления и постоянное совершенствование действий. Правильно осуществляемое руководство, доступность необходимых ресурсов, рациональная персональная политика и наличие необходимых для принятия решений компетенций у персонала предприятия обеспечат выполнение этих условий и в результате приведут к успешному завершению процесса изменений.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Krasnicka T. Strategie przedsiębiorstwa. // Przegląd organizacji. - 1990. - Nr. 5. - S. 16-19.

2. Pełka B. Polityka przemysłowa, strategie i restrukturyzacja przedsiębiorstw. - Warszawa: Wydawnictwo IOPM, 1992. - 222 s.
3. Zajac E. J., Kraatz M.S. A Diametric Forces Model of Strategic Change: Assessing the Antecedents and Consequences of Restructuring in Higher Education Industry // Strategic Management Journal. - 1993. - Vol. 14. - P. 23-28.
4. Slatter S. Corporate Recovery. A Guide to Turnaround Management. - London: Penguin Books Ltd, 1984. - 269 p.
5. Mieszajkina E. Problemy reformowania przedsiębiorstw w Białorusi // Zarządzanie przedsiębiorstwem w otoczeniu rynkowym: Materiały międzynarodowej konferencji naukowej, Kazimierz Dolny, 22-24 października 1998 r. / Politechnika Lubelska, IV Wydział Nauk Technicznych Lubelskiego Towarzystwa Naukowego. - Lublin, 1998. - S. 169-172.

УДК 336.2.027

Капитанюк Д.А.

НОВЫЙ НДС: ВЫГОДА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ИЛИ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ НАЛОГОВЫЙ ПРЕСС?

С 1-го января 2000 года в Республике Беларусь действует принципиально новый порядок исчисления и уплаты налога на добавленную стоимость. Очевидно, что данный порядок, как, впрочем, и практически любое другое новшество в финансовой сфере, вызывает ряд нареканий и недовольство со стороны субъектов хозяйствования республики. Действительно, законодателем порядок исчисления данного налога был официально введён практически без предоставления адаптационного периода для налогоплательщиков, что практически парализовало финансовую деятельность большинства предприятий в начале года. Методические указания о порядке исчисления и уплаты НДС были утверждены приказом ГНК только 13 декабря 1999 года, а опубликованы, например, в НЭГ только 12 января 2000 года. Между тем, до 20 февраля субъекты хозяйствования должны были предоставить расчёт НДС за январь месяц. Тем не менее новый порядок исчисления НДС имеет и положительный аспект: он в определённой степени приближает налоговое законодательство Республики Беларусь в части налога на добавленную стоимость к общепринятым мировым стандартам.

Хотя требуется отметить, что государственные органы власти сделали некоторые послабления в области уплаты НДС для определённых категорий плательщиков этого налога. Так, декретом Президента Республики Беларусь от 16.02.2000 г. № 7 значительная часть индивидуальных предпринимателей (при условии, что их ежемесячная выручка от реализации товаров (работ, услуг) не превышает 3000 минимальных заработных плат) исключена из числа плательщиков НДС. Далее, указ Президента Республики Беларусь от 22.02.2000 г. № 80 освободил плательщиков НДС от мер ответственности за нарушение налогового законодательства, связанных с неправильным исчислением и неполной уплате данного налога и связанных с ним платежей, на полгода (с 1.01.2000 по 30.06.2000). Однако требуется обратить особое внимание на дату подписания этих нормативных актов и дату их вступления в силу – 1 января 2000 года. Это «опоздание» более чем на полтора месяца по сравнению с датой вступления в силу нового налогового законодательства, касающегося НДС, в большей степени обусловило определённые волнения и протест субъектов хозяйствования республики.

В связи с вышесказанным возникает вполне закономерный вопрос: снизилась ли налоговая нагрузка на предприятия при переходе на новую систему исчисления НДС, повлек ли

этот налог дополнительные налоговые выплаты предприятий или нет? Ответу на этот вопрос и посвящена данная работа.

Допустим, что на рынке сложилась устойчивая равновесная цена Ц (фактор инфляции для простоты расчётов опустим). Согласно Методическим указаниям ГНК о порядке исчисления и уплаты НДС налог на добавленную стоимость, заложенный в эту цену ($НДС^{цен}$), составляет (в качестве примера во всей работе будем применять максимальную ставку - 20 %):

$$НДС^{цен} = Ц \times 20:120 \quad (1)$$

$НДС^{цен}$ примерно составляет 16,66 % цены, что соответствует 20-процентной ставке НДС, исчисленной от оборота, т.е. цене без учёта НДС. Для производства единицы товара потребляется материалов на сумму М и услуг (услуги производственного характера сторонних организаций, услуги банков, связи, аудиторских и консультационных фирм и т.д.) на сумму У. Очевидно, что по аналогии с ценой размер заложенных в этих суммах налога на добавленную стоимость ($НДС^{м/у}$) составляет:

$$НДС^{м/у} = (М + У) \times 20:120 \quad (2)$$

Согласно тем же методическим указаниям размер НДС к уплате ($НДС^{упл}$) составляет:

$$НДС^{упл} = НДС^{цен} - НДС^{м/у} = (Ц - М - У) \times 20:120 \quad (3)$$

или:

$$НДС^{упл} = 0,1666666 \times Ц - 0,1666666 \times (М + У) \quad (4)$$

Произведём вычисления налога на добавленную стоимость по методике, которая была предусмотрена до 2000 года. Напомним, что согласно этой методике размер НДС ($НДС^{1999}$) определялся по формуле:

$$НДС^{1999} = (Ц - c/x - c/x^{стаб} - \text{жил.ф.} - МЗ^{ндс}) \times 20:120, \quad (5)$$

где: c/x - отчисления в государственный фонд поддержки производителей сельскохозяйственной продукции и продовольствия, которые исчислялись в размере 1 % от выручки (цены); $c/x^{стаб}$ - отчисления в фонд стабилизации экономики производителей сельскохозяйственной продукции и продовольствия, которые также исчислялись в размере 1 % от выручки (для Брестской области);

жил.ф. - целевой сбор на содержание и ремонт жилищного фонда (для Брестской области - 1 % от выручки);

$МЗ^{ндс}$ - материальные затраты, учитываемые при опре-

Капитанюк Дмитрий Анатольевич. Аспирант каф. менеджмента и маркетинга. Брестский политехнический институт (БПИ). Беларусь, г. Брест, ул. Московская, 267.