



**Алексей МОЗЖУХИН,**  
заместитель генерального директора  
по развитию и финансам ОАО «Горизонт»

**Ирина ШАГОЙКА,**  
начальник управления контроллинга  
ОАО «Горизонт»

## ЗА ОПЕРАТИВНОЙ – СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

**В** 1996 г. развивать производство телевизоров пришлось практически с нуля. Стратегической задачей руководства предприятия на тот период выступала стабилизация финансового состояния. По сути, завод находился на грани банкротства. По решению правительства в начале 90-х годов его продукция по клиринговым операциям направлялась в Россию в счет поставки в республику энергоресурсов. Это привело к полной потере оборотных средств.

В 2003 г. на базе производственного объединения было создано акционерное общество, а в 2004-2005 гг. заложены основы дальнейшего организационного развития предприятия. Проводили модернизацию производства по японской технологии с переводом на более высокий технический уровень, обучение специалистов передовым методам работы мировых производителей, занимались повышением уровня деловой активности.

На протяжении 2006-2008 гг. текущая деятельность финансировалась в основном заемными оборотными активами. В период восстановления производства (1996-2000 гг.) собственные оборотные активы были сформированы преимущественно за счет заемных средств – краткосрочных кредитов белорусских банков. В последующем, при проведении технического перевооружения и интеграции с ведущими ми-

**И**стория предприятия, известного сегодня как ОАО «Горизонт», – это история постоянной адаптации его структуры к динамическим изменениям технологии и рынка промышленности средств связи, аппаратуры для телевидения и радио. В 1954 г. на предприятии было организовано первое серийное производство телевизоров. В 1972 г. создано производственное объединение с потенциалом выпуска не менее миллиона единиц продукции в год. После распада Советского Союза телевизионное производство оказалось в тяжелой экономической ситуации из-за потери хозяйственных связей и закрытия телевизионных заводов практически на всем постсоветском пространстве, экспортной экспансии продукции из Китая и других азиатских стран по демпинговым ценам.

ровыми производителями телевизионной техники, оборотные активы финансировались также за счет краткосрочных кредитов. Заработать собственные оборотные средства не было возможности вследствие динамичных изменений, происходивших на рынках радиоэлектронной промышленности до 2008 г.

Помимо упомянутых обстоятельств, необходимость в изменении структуры ОАО была связана и с тем, что с 2006 г. государство прекратило точечное субсидирование телевизионной отрасли. К тому же руководство ОАО «Горизонт» понимало, что при изменившихся внешних условиях бизнес в сфере бытовой техники и электроники приобрел совсем другое содержание и масштабы. Образование новых групп потребителей и рыночных сегментов, движение технологии производства в сторону микроэлектрони-

ки, интенсивное вытеснение производства телевизоров с использованием электронно-лучевой трубки или кинескопа аппаратами на основе жидкокристаллической матрицы, стремление современного человека к повышению жизненного комфорта, экономии времени и, соответственно, рост ценности различных бытовых устройств, вызвали появление новых изделий, новых областей их применения и новых каналов сбыта.

В таких условиях требовались структуры, приближающие к рынкам и потребителям, при помощи которых можно было бы быстро адаптироваться к изменяющимся требованиям времени.

**Н**АДО сказать, что сама по себе реструктуризация – одна из сложнейших управленческих задач. Вопрос, каким образом ее проводить, до сих пор остается открытым.