

о том, что назрела необходимость формирования системы планирования, которая в полной мере отвечала бы рыночным условиям. Качественно новое планирование и прогнозирование, его совершенствование должно основываться на следующих подходах:

1. Полная ответственность непосредственных разработчиков за последствия принимаемых плановых решений.
2. Планирование должно представлять собой адаптивный процесс, в результате которого происходит регулярная корректировка.
3. Стратегический план, составленный на длительный период, должен носить характер активного прогноза.
4. Индикативное планирование должно стать инструментом по достижению целей, обозначенных в стратегическом плане.
5. Необходимость существования документа, определяющего функции плана и прогноза, исходя из современных трактовок этих понятий, функциональные обязанности органов их составляющих.
6. Совершенствование методики расчета плановых и прогнозных показателей.
7. Усиление роли маркетинга, призванного приспособить все стороны хозяйственной деятельности к изменениям рыночной ситуации.
8. Установление четкой системы плановых показателей деятельности, отражающей их эффективность.
9. Совершенствование и научная обоснованность методологической базы планирования и прогнозирования.

С целью разрешения вышеизложенных проблем необходим тщательный анализ методологических подходов к обоснованию стратегии деятельности каждого предприятия, который позволил бы выбрать из них наиболее приемлемый путь развития для современных условий хозяйствования.

### **ПРОБЛЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА: АНТИКРИЗИСНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ В СИСТЕМЕ ОТНОШЕНИЙ «ПРИНЦИПАЛ-АГЕНТ»**

**В. Ф. Байнев, доктор экономических наук  
Белорусский государственный университет**

К числу описанных в любом учебнике по современной экономической теории недостатков рынка (некоторые авторы используют иные термины – «ошибки», «фиаско», «изъяны», «дефекты» и даже «провалы» рынка), существенно снижающих эффективность его функционирования, специалисты уверенно начали причислять и так называемую проблему «принципал-агент» (синонимы – «инсайдерская», «агентская» проблема). Более того, эксперты по переходным экономикам Всемирного банка и Института Уильяма Дэвидсона (США) указанную проблему считают едва ли не основной причиной кризисных явлений в реальном секторе экономик стран

постсоветского лагеря.

Сущность проблемы «принципал-агент», состоит в том, что в связи с процессами отделения функций управления фирмой от права собственности на ее активы объективно возникает конфликт интересов юридических собственников компании (акционеров, государства) и ее реальных владельцев – менеджеров. Так, если акционер, выступающий в роли «принципала», заинтересован в максимизации прибыли и ее производных (дивидендов), то менеджер («агент») зачастую имеет иные цели. Однако на практике акционеры отстранены от оперативного управления компанией, поскольку право принятия управленческих решений принадлежит менеджменту. Менеджеры, имея свободный доступ к текущей экономической информации и используя свое право подписи хозяйственных документов, выступают в качестве реальных владельцев предприятия и, сообразуясь со своими личными, корыстными интересами, могут так размещать капитал фирмы, что ее юридические собственники упускают прибыль или даже несут убытки. Такие хозяйственные операции, именуемые в экономической литературе «инсайдерскими операциями» или «сделками менеджеров самих с собой», достаточно хорошо изучены и описаны (в том числе и в отечественных публикациях по громким хозяйственным делам).

По мнению ряда авторитетных специалистов именно инсайдерские операции являются одной из причин банкротства многих предприятий в странах с переходной экономикой. Однако осуществленный нами анализ проблем института антикризисного управления и банкротства позволяет сделать вывод о том, что едва ли не основной их причиной является все та же проблема «принципал-агент». Дело в том, что реализация ряда применяемых к предприятию-должнику процедур банкротства связана с передачей части или всех функций по управлению кризисной организацией внешнему управляющему, который также может использовать свои полномочия для осуществления инсайдерских операций. Анализ практики функционирования систем банкротства в странах СНГ показывает, что внешние (временные, антикризисные, арбитражные, конкурсные и т. п.) управляющие также могут иметь интересы, не совпадающие с задачами возглавляемых ими компаний. Так, если собственник кризисного предприятия имеет своей целью выживание принадлежащей ему организации и восстановление ее эффективного функционирования, то внешний управляющий может преследовать иные, в т. ч. личные, корыстные интересы. Так, например, российская практика показывает, что арбитражный управляющий, призванный вывести должника из кризисного состояния, зачастую наоборот, используя все свои полномочия, сознательно способствует его углублению и ведет дела так, что в итоге кризисное предприятие меняет своего собственника. Разумеется, за осуществление такого «заказного» банкротства новый собственник негласно выплачивает хорошее вознаграждение внешнему управляющему, собственно и являющееся основной целью деятельно-

сти последнего. Прежние же владельцы банкрота вынуждены лишь наблюдать за тем, как в результате данной инсайдерской операции кредиторы делят его собственность.

Повышение эффективности антикризисного управления в данном аспекте сводится к реализации мер по стимулированию внешних управляющих действовать в интересах предприятия-банкрота, способного справиться с кризисом, и созданию институтов, препятствующих осуществлению указанных инсайдерских операций. К числу таких мер можно отнести:

1. Совершенствование системы оплаты труда внешнего управляющего, связанное с переходом от повременной ее формы к получению им вознаграждения в процентах от чистой прибыли предприятия, прошедшего процедуру финансового оздоровления.

2. Введение института обязательного страхования ответственности внешнего управляющего за причинение им ущерба всем участникам процесса банкротства. Реализация данного положения возможна лишь при объединении внешних управляющих в специализированные организации (коллегии), имеющие соответствующие компенсационные (страховые) фонды, состоящие из личных взносов входящих в такие коллегии членов.

3. Углубление дифференциации лицензий внешних управляющих в зависимости не только от размеров кризисной организации, но и уровня профессиональной квалификации их владельцев. Коллегия внешних управляющих по результатам процедур банкротства должна иметь возможность повышать или понижать указанный квалификационный уровень.

4. На стадии ликвидационного производства целесообразно предусмотреть обязательную продажу предприятия-банкрота не целиком, а несколькими лотами, что, на наш взгляд, создаст препятствия на пути инсайдерских операций по незаконному переделу собственности или по меньшей мере обеспечит обострение конкуренции на аукционе по реализации конкурсной массы и соответственно повышение продажной цены банкрота.

## **ФИНАНСОВЫЙ ЛЕВЕРИДЖ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ИЗДЕРЖКАМИ**

**Н.В. Бокша**

В условиях трансформации экономической системы развитие национального хозяйства Республики Беларусь во многом определяется преобразованиями на уровне промышленных предприятий. Принятие стратегически и тактически верных решений по управлению предприятиями в рыночных условиях невозможно без использования современных систем управления издержками, которым придаётся исключительно важное значение во всём мире.

В современных условиях хозяйствования большинство предприятий имеет несколько центров прибыли или инвестиций. Наличие множества