

тельств; страхование ответственности оценщиков, взаимодействующих с банком).

В заключение хотелось бы отметить, что предложенные меры развития страхового бизнеса должны быть частью структурной политики государства, так как при составлении программы и плана развития страхование целесообразно рассматривать как институт, отвечающий требованиям рыночной экономики. Тогда и только тогда страхование будет экономически адекватно восприниматься, прежде всего, как рыночный инструмент восстановления экономических ресурсов – трудовых и капитальных, и его необходимость будет соответствующим образом оценена.

Кроме этого, лишь понимание интересов субъектов и их отношения к различным субъективным, корпоративным и государственным интересам является необходимым условием правильной постановки и выбора эффективных методов решения задач страхового бизнеса.

## **СТРАТЕГИЧЕСКАЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

*О.В. Володько*

*Пинский высший банковский колледж,*

*И.А. Кузнецова, И.М. Зборина*

*Пинский филиал БГЭУ*

В условиях переходной экономики каждое предприятие ищет свой путь реструктуризации и совершенствования структур управления. Термин «реструктуризация», или структурная реформа предприятия, обрел большую популярность в начале 80-х гг. Следует отметить, что в настоящее время в республике Беларусь не в полной мере используется весь потенциал реструктуризации как средства переходного периода, что объясняется:

- отсутствием профессиональных управляющих, обладающих знаниями процедур структурных преобразований;
- неработающими законами о банкротстве;

– различиями между характеристиками текущей деятельности предприятий;

– слабостью банковских и других финансовых структур.

Сегодня вполне можно согласиться со следующим определением: реструктуризация – это структурная организационная, управленческая и финансовая адаптация предприятия к условиям рыночной экономики.

Все процедуры реструктуризации делятся на 2 группы:

- 1) текущее (краткосрочное) реструктурирование;
- 2) стратегическое (долгосрочное) реструктурирование.

Так как текущее (пассивное) реструктурирование направлено на стабилизацию предприятия в краткосрочной перспективе, то его основу составляет структурная (юридическая) и финансовая реструктуризация. В условиях текущего реструктурирования к руководству предприятия применяются стимулы, направленные на поощрение управленческих успехов и, в то же время, наказание за неудачи.

При стратегическом (активном) реструктурировании собственник участвует в принятии стратегических решений о структуре производства, рынках и инвестициях. Данный тип реструктурирования требует опыта, управленческих и технических навыков для проведения структурных изменений: сокращение избыточной рабочей силы, наведение порядка с менеджментом, решение проблем взаимных долгов между предприятиями, изменение или развитие стратегии маркетинга и т.д.

По мнению специалистов в области реструктурирования, в процесс реструктуризации и приватизации автоматически включается проблема банкротства предприятий. Но время показало, что банкротство и ликвидация неплатежеспособных предприятий не могут быть признаны в качестве массовой стратегии реструктуризации, так как они могут стать доходными при обеспечении менеджеров и работников необходимым набором стимулов.

По мнению специалистов, в Республике Беларусь текущую реструктуризацию можно рассматривать как средство для придания привлекательности тому или иному объекту приватизации перед продажей его потенциальному инвестору или перед его разгосударствлением.

Следует отметить, что стратегическое реструктурирование наиболее приемлемо проводить после приватизации, так как она является комплексной и долгой. Процесс приватизации будет успешным только при участии государственных органов (правительства, отраслевых министерств), банков и других финансовых органов; собственников и руководства организаций и т.д.

Роль правительства в стратегическом реструктурировании предприятий заключается в:

- обеспечении относительной финансовой и стратегической независимости предприятий;
- стимулировании свободной конкуренции;
- создание правового поля для проведения вышеперечисленных процессов;
- поддержание предпринимательских намерений и инвестиционной активности.

Основным принципом разделения предприятий, подлежащих реструктуризации, является сохранение рынков сбыта. В соответствии с ним, предприятия подразделяются на следующие группы:

- 1) принципиально жизнеспособные (рынки сбыта сохранены);
- 2) предприятия с крупными структурными проблемами (есть проблемы в производственной деятельности, маркетинге и управлении);
- 3) кандидаты на ликвидацию (полностью исчезли рынки сбыта и нет смысла в оздоровлении).

Специалисты в области реструктуризации считают, что проведение комплексной программы реструктуризации должно охватывать несколько элементов:

***Структурная (юридическая) реструктуризация:***

- корпоратизация;
- создание эффективных органов управления;
- определение стратегических структурных подразделений с использованием матрицы «продукция – рынок»;
- реорганизация путем выделения или разделения;
- создание многосубъектного хозяйственного образования (холдинга).

**Организационная (организация основной деятельности) реструктуризация:**

Стратегия маркетинга:

- номенклатура продукции, ее качество;
- сегментация рынка;
- ценовая политика;
- реклама и продвижение.

Стратегия основной деятельности:

- технический уровень и технология;
- производственный процесс;
- рабочая сила.

Стратегия сбыта и распространения продукции:

- круг заказчиков и потребителей;
- изучение потребностей;
- прогноз изменения сети распространителей в будущем.

**Управленческая реструктуризация:**

- стратегия управления изменениями;
- структура рабочей силы;
- система профессиональной подготовки и обучения;
- оценка результатов труда и трудовая мотивация;
- система оплаты труда и материального поощрения;
- политика сокращения избыточной рабочей силы.

**Финансовая реструктуризация:**

- структура капитала (отношение задолженности и собственного капитала);
- управление движением ликвидности;
- финансовые показатели деятельности.

Кроме того, при проведении реструктуризации необходимо использовать анализ деятельности и основных показателей работы предприятия. Так, при анализе можно использовать социологический опрос. Применение данного вида анализа на реструктурируемых предприятиях позволило выявить следующие недостатки:

- организационная структура не отвечает современным рыночным условиям;

- недостаточно удовлетворяются потребности рынка, требующие новых товаров;
- предприятие не использует всех маркетинговых возможностей, не учитывает жизненные циклы изделий, не уделяет достаточно внимания качеству и технологии производства продукции;
- отсутствует политика по сохранению кадрового потенциала;
- не разработаны стратегии развития предприятия и финансовая политика.

Социологический опрос на предприятии позволил получить и полезные рекомендации. Например, на вопрос: что необходимо для создания конкурентоспособной продукции в существующих условиях, специалисты предприятия предложили создать временную высококвалифицированную группу прорыва для разработки и продвижения новой продукции на рынок, сосредоточить внимание на одном или нескольких изделиях, применить эффективную систему стимулирования.

Проведение анализа позволяет получить реальную информационную базу для разработки проекта реструктуризации предприятия: сформировать новую организационную структуру; сориентировать деятельное предприятие на такие сферы, как маркетинг, финансы, производство и персонал; обеспечить высокую гибкость системы управления на быстрые изменения внешней среды.

Таким образом, каждое реструктурированное предприятие должно создать стратегический центр, который должен решать следующие задачи:

- сбор и обработка информации для разработки и развития стратегии;
- разработка и внедрение инновационных проектов в различных сферах деятельности предприятия путем создания временных творческих коллективов;
- планирование и координация работы временных проектных структур.

На основе вышеизложенного, проведение комплексной реструктуризации, включая все предприятия, позволит значительно повысить гибкость и адаптивность предприятия к быстроменяющимся рыночным условиям.