
РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КАК АДАПТАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ К ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ

Эффективность функционирования предприятия во многом зависит от того, насколько его внутренняя организация приспособлена к внешней среде, содержание и характеристики которой во многом определяются экономической системой.

В административно-командной экономике внешняя среда функционирования предприятия представляется менее сложной, менее подвижной и не столь неопределенной, как в рыночной. Так, закрепление номенклатуры и ассортимента производимой продукции за определенными производителями и закрытость внутреннего рынка для зарубежных поставщиков обуславливают отсутствие конкуренции. Следовательно, внешняя среда представлена только поставщиками и потребителями. Отсутствие конкуренции лишает предприятие внутренних побудительных мотивов к развитию, что предопределяло их низкий технологический уровень и невысокую эффективность производства по сравнению с аналогичными предприятиями в странах с развитой рыночной экономикой.

В административно-командной экономике, в которой баланс между производством и потреблением поддерживается путем распределения и перераспределения всех товаров, потребитель играет пассивную роль во внешней среде. Распределительный механизм и отсутствие выбора вынуждают его использовать те товары и услуги, того качества и по тем ценам, которые предлагает производитель. Диктат производителя приводит к тому, что интересы потребителя практически не учитываются. Хозяйствующие субъекты работают не на нужды потребителя, а ради производства.

Внешняя среда функционирования предприятия в административно-командной экономике характеризуется относительной стабильностью. Это объясняется тем, что деятельность всех субъектов хозяйствования директивно направляется центральными органами управления и подконтрольна им. Изменение внешней среды связывалось обычно с решениями пленумов и съездов коммунистической партии.

В административно-командной экономике не столь ярко выражена неопределенность внешней среды, ибо все субъекты хозяйствования имели возможность своевременно получить необходимую информацию.

С переходом от административно-командной к рыночной экономике внешняя среда функционирования предприятий существенно изменяется. Она становится сложнее, подвижнее, неопределеннее и постоянно меняется под влиянием изменений интересов, стратегии и тактики всех ее субъектов. Это требует постоянной адаптации внутренней организации предприятий изменившейся внешней среде, что осуществляется в процессе реструктуризации.

Реструктуризация — изменения внутренней организации предприятия адекватно изменениям внешней среды, направленные на повышение эффективности функционирования.

Нередко сущность реструктуризации сводят лишь к изменениям организационной и производственной структуры или к отсрочке платежей по задолженности и изменению условий кредитования. Между тем эффективное функционирование предприятия во многом зависит от того, насколько приспособлены к внешней среде все его элементы. В связи с этим реструктуризация представляет собой комплекс взаимосвязанных изменений, охватывающих все или большинство элементов внутренней организации предприятия. Составными частями комплексной реструктуризации предприятия являются организационно-правовая, технологическая, имущественная, финансовая реструктуризация, а также реструктуризация персонала и управления.

Организационно-правовая реструктуризация представляет собой изменение производственной структуры и правового статуса предприятий. Практически это направление реструктуризации реализуется путем организации хозрасчетных подразделений, создания на базе структурных подразделений филиалов и дочерних предприятий, выделения из состава предприятия структурных подразделений и единиц. Это в равной мере приемлемо как для производительных объектов, так и для объектов социальной инфраструктуры и предприятий подсобного сельского хозяйства.

Выделение структурных подразделений в самостоятельные предприятия экономически оправдано при наличии определенных условий. Структурное подразделение должно:

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 ведения самостоятельной хозяйственной деятельности, что подтверждается бизнес-планом, в котором определяются рынки сбыта продукции, наличие материальных и финансовых ресурсов или их источников для организации самостоятельной хозяйственной деятельности.

Необходимость хозяйственного обособления структурных подразделений обусловлена тем, что в настоящее время 30—40 % основных фондов на большинстве предприятий не загружены вообще, и примерно столько же используются не на полную мощность. Обособление структурных подразделений и единиц расширяет их хозяйственную самостоятельность, что служит предпосылкой адаптации к меняющейся внешней среде. Хозяйственно самостоятельные субъекты не только удовлетворяют нужды основного производства, но формируют портфель заказов на стороне, расширяют клиентуру, изменяют направления деятельности, номенклатуру и ассортимент производимой продукции, что повышает эффективность функционирования и в конечном счете обеспечивает успех. Такие структуры более гибкие, они легче и быстрее приспосабливаются к изменениям внешней среды. Это подтверждает опыт реструктуризации таких предприятий, как "Амкодор", производственное обувное объединение "Луч" и др. Так, в концерн "Амкодор" входят около 80 самостоятельных хозяйствующих субъектов. Объединение не только не уменьшило численность работающих, что характерно почти для всех предприятий, но наоборот создало ряд дополнительных рабочих мест прежде всего за счет формирования портфеля заказов вне предприятия.

Однако экономическая и хозяйственная самостоятельность предприятий, созданных на базе бывших структурных подразделений и единиц, может привести к ослаблению и даже разрыву хозяйственных и коопера-

тивных связей. Поэтому возникает необходимость объединения юридически самостоятельных единиц. При этом эффективность реструктуризации во многом зависит от выбора принципов объединения. Как известно, различают договорное и финансовое объединение предприятий.

Объединение предприятий на договорных началах обеспечивает им полную не только хозяйственную, но и финансовую самостоятельность. Органы управления таким объединением не являются для входящих в их состав субъектов хозяйствования вышестоящими, и предприятия практически не подконтрольны им.

В экономике Республики Беларусь наибольшее распространение получили такие договорные объединения, как концерны (Беллегпром, Беллеспром, Аланар, Амкодор и др.).

Концерн представляет собой добровольное объединение самостоятельных в организационно-правовом отношении предприятий, осуществляющих совместную деятельность на основе централизации многих функций производственного и научно-технического развития, инвестиционной, финансовой и внешнеэкономической деятельности, а также организации коммерческого обслуживания предприятий.

При создании концерна учитываются следующие принципы:

добровольность вхождения и выхода из концерна на условиях, определяемых уставом объединения;

соблюдение антимонопольного законодательства;

сохранение хозяйственной самостоятельности предприятий, входящих в состав концерна;

организация отношений между участниками объединения и его руководящими органами на основе договора.

Добровольность вхождения и выхода из концерна обеспечивает предприятиям высокую степень экономической свободы и прежде всего свободы распределении и использовании прибыли. В результате концерну не подконтрольны такие важнейшие сферы деятельности, как инновационная и инвестиционная, что снижает эффективность управления. Несовпадение интересов концерна и предприятий нередко приводит к выходу из состава концерна, что приводит к нарушению и даже разрыву производственных связей.

Поэтому в процессе реструктуризации крупных и крупнейших предприятий Беларуси концерн как форма объединения самостоятельных хозяйствующих субъектов оправдана, как правило, в том случае, если предприятия не связаны технологической "цепочкой". Ибо при наличии прочной технологической связи выход одного из предприятий из состава концерна может привести к разрыву этой связи, и как следствие, к снижению эффективности функционирования не только многих предприятий, но и концерна в целом.

Более жесткий контроль обеспечивает финансовое объединение предприятий путем создания холдинговых компаний.

Холдинг — юридическое лицо, которое использует свой капитал для приобретения контрольных пакетов акций акционерных обществ с целью контроля над ними. Владение контрольным пакетом акций акционерных обществ позволяет холдингу координировать и направлять их деятельность для максимизации прибыли и достижения других целей.

В отличие от концерна, в состав которого могут входить предприятия различных хозяйственно-правовых форм, холдинг создается на основе открытых обществ.

В процессе реструктуризации могут создаваться чистые и смешанные холдинги. **Чистым** является холдинг, который не занимается предпринимательской деятельностью. **Смешанный** холдинг осуществляет предпринимательскую деятельность: промышленную, торговую, транспортную и

т.п. Такой холдинг создается, как правило, в связи с основанием головным предприятием дочерних фирм.

В зависимости от системы контроля над акционерными обществами различают холдинги с простой одноуровневой и многоуровневой структурой.

При **простой структуре** холдинг владеет контрольным пакетом акций нескольких акционерных обществ (рис. 1.).



Рис. 1. Холдинг с простой одноуровневой структурой

При **сложной структуре** головной холдинг через владение акциями контролирует дочерние холдинги, которые в свою очередь являются держателями акций различных акционерных обществ. Кроме того, предприятия одного уровня могут владеть акциями друг друга (рис. 2.), тем самым у акционерных обществ появляется взаимная заинтересованность в эффективной и прибыльной работе каждого предприятия.

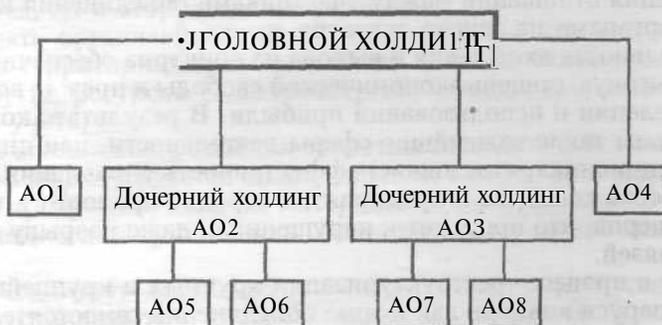


Рис. 2. Холдинг со сложной многоуровневой структурой

Холдинг принципиально отличается от концерна тем, что право контроля и управления обеспечивается с помощью финансового механизма. Владея контрольным пакетом акций, холдинг участвует в принятии решений по распределению и использованию прибыли, а следовательно, регламентирует инновационную и инвестиционную деятельность входящих в его состав предприятий. Тем самым создается действенный мотивационный механизм заинтересованности холдинга в результатах деятельности предприятия, акциями которых он владеет, что предопределяет обоснованность принимаемых решений, высокое качество управления. Используя собственные средства на покупку акций дочерних предприятий, холдинг инвестирует их развитие, повышение эффективности производства, что приводит к увеличению доходности их акций.

Вхождение предприятий в холдинг, как правило, не связано с контрактами или соглашениями между ними, что предопределяет их полную автономию. Несмотря на наличие общих интересов в области финансовой производственной политики, они остаются конкурентами. При этом финансовое объединение не допускает свободный выход предприятий из

холдинга, что обеспечивает сохранение сложившихся производственных связей.

В процессе реструктуризации в период перехода от административно-командной к рыночной экономике холдинговые компании могут создаваться тремя путями:

1. В процессе преобразования государственных и арендных предприятий в акционерные общества государство сохраняет контрольные пакеты акций нескольких предприятий и создает государственный холдинг.

2. Акционерные общества, созданные путем преобразования государственных и арендных предприятий, добровольно объединяют свои контрольные пакеты акций. Такой подход экономически целесообразен при реструктуризации крупных промышленных предприятий, которые в процессе акционирования были разукрупнены.

3. Холдинг создается путем скупки акций различных акционерных обществ на рынке ценных бумаг с целью контроля за их деятельностью.

Отраслевые особенности, производственная структура и другие факторы обуславливают выбор и структуры объединения.

Технологическая реструктуризация — представляет собой изменения технологии производства продукции, работ и оказания услуг. Необходимость такой реструктуризации возникает тогда, когда снижается спрос на продукцию, производимую предприятием, в результате чего оно испытывает затруднения с ее реализацией. Такая ситуация характерна для многих предприятий Республики Беларусь, что объясняется прежде всего несоответствием номенклатуры и ассортимента производимой продукции платежеспособному спросу, потерей рынков сбыта в связи с распадом Советского Союза, а также ее неконкурентоспособностью, в результате чего продукция не может быть реализована не только на внешнем, но и на внутреннем рынке.

В сложившихся экономических условиях технологическая реструктуризация может осуществляться по следующим направлениям:

- изменение номенклатуры и ассортимента производимой продукции;
- повышение ее качества;
- внедрение новых технологий;
- обновление основных фондов.

Изменение номенклатуры и ассортимента производимой продукции предполагает прежде всего снятие с производства устаревших, не пользующихся спросом изделий, а также изделий, предложение которых превышает спрос. При этом предприятия осваивают новые виды продукции, пользующейся повышенным спросом потребителей. Следует заметить, что расширение номенклатуры и ассортимента производимой продукции может осуществляться как в рамках одной отрасли или одной технологии на основе специализации, так и путем диверсификации производства. Расширение ассортимента производимой продукции в рамках одной номенклатурной группы на основе специализации требует незначительных капитальных вложений и позволяет в короткие сроки перейти на выпуск новых изделий. Это направление реструктуризации экономически оправдано для предприятий, продукция которых пользуется устойчивым спросом, и лишь под влиянием внешней среды возникает необходимость расширения ассортимента. По этому направлению осуществляется, например, технологическая реструктуризация Минского моторного завода и некоторых других предприятий.

Наиболее сложной является реструктуризация на основе диверсификации, которая представляет собой расширение номенклатуры товаров и услуг, освоение новых сфер деятельности. Переход от одного номенклатурного типа продукции к другому требует значительных инвестиций, так как возникает необходимость приобретения нового оборудования, про-

изводственных площадей, подготовки или переобучения персонала. Это направление реструктуризации является не только дорогостоящим, но и сложным, так как необходимо расширять или завязывать новые связи с поставщиками и потребителями, осваивать новые рынки сбыта и т.п. Оценивая реально экономическую ситуацию в Беларуси, следует заметить, что для большинства предприятий, особенно бывшего военно-промышленного комплекса, именно диверсификация является радикальным направлением реструктуризации, которое обеспечит их подъем и эффективное бескризисное функционирование.

Экономически перспективным в условиях республики представляется приоритетное развитие импортозамещающей, экспортноориентированной, экологически чистой, наукоемкой и ресурсосберегающей продукции.

Освоение новых видов продукции различных ассортиментных и номенклатурных групп экономически оправдано в том случае, если обеспечивая предприятию конкурентные преимущества на рынке, благодаря которым оно сможет производить продукцию лучше, дешевле и быстрее других.

Важнейшим направлением технологической реструктуризации, которое имеет особое значение для белорусских предприятий, является **повышение качества продукции**. Изменение вкусов и запросов потребителей в условиях активной конкуренции объективно требует постоянных улучшений традиционной продукции. Такая тактика нередко позволяет достаточно долго удерживать свою рыночную нишу и даже обеспечивать рост сбыта и прибыли. Кроме того, повышение качества продукции обеспечивает ее конкурентоспособность не только на внутреннем, но и на внешнем рынке. Опыт стран с развитой рыночной экономикой показывает, что каждое предприятие должно выпускать не менее 20 % продукции на экспорт, и прежде всего экономически развитые страны, где выше требования к качеству продукции и услуг. Только в этом случае продукцию предприятия можно признать конкурентоспособной.

Освоение новых видов продукции и повышение качества выпускаемых ранее объективно требуют технологического развития производства, которое обеспечивает предприятию конкурентное преимущество. Под технологическим развитием понимается непрерывный процесс совершенствования традиционных и внедрения новых технологий, средств и предметов труда. Технологическое развитие позволяет не только повысить качество, но и при внедрении ресурсосберегающих технологий снизить издержки производства, что предопределяет уровень конкурентоспособности продукции.

Внедрение новых технологий объективно предполагает обновление основных фондов и прежде всего их активной части — оборудования, износ которого составляет в настоящее время на большинстве предприятий 60—70 %. Учитывая, что большинство предприятий обладает достаточными производственными площадями, обновление основных фондов целесообразно осуществлять путем реконструкции и технического перевооружения.

Технологическая реструктуризация и прежде всего снятие с производства устаревших, не пользующихся спросом изделий, а также внедрение новых прогрессивных технологий может сопровождаться высвобождением производственных площадей и других видов имущества, что требует имущественной реструктуризации.

Имущественная реструктуризация — это изменение объема и состава имущества предприятия. Необходимость этого направления реструктуризации объясняется прежде всего несоответствием спроса на выпускаемую предприятием продукцию. Переход от административно-командной к рыночной экономике выявил отсутствие реального спроса на отдельные виды продукции или превышение предложения над спросом. Кроме того,

кризис в экономике обусловил снижение спроса практически на все виды продукции. Эти факторы и предопределили наличие излишних производственных мощностей и имущества.

Имущественная реструктуризация может осуществляться путем сдачи излишнего имущества в аренду, путем его отчуждения, а также путем консервации производственных мощностей и предприятий. Выбор пути имущественных преобразований зависит от особенностей внутренней организации предприятия, а также от специфики внешней среды.

Наиболее простой и экономически оправданной представляется **сдача имущества в аренду**. В этом случае объект аренды (здания, сооружения, оборудование и др.) сохраняет работоспособность в процессе его производительной эксплуатации, а предприятие-арендодатель получает дополнительные доходы в виде арендной платы, что улучшает его финансовое положение. Кроме того, при сдаче имущества в аренду арендодатель сохраняет на него право собственности, это позволяет по истечении срока договора аренды и при производственной необходимости использовать его в своих интересах.

Это направление реструктуризации выгодно не только арендодателю и арендатору, но и государству в целом, ибо производительное использование производственных мощностей (независимо кем) способствует насыщению рынка товарами, пользующимися спросом, что способствует выходу из экономического кризиса. Однако это направление реструктуризации практически реализуется в том случае, если существует спрос на аренду имущества, и организационно в рамках действующего предприятия представляется возможным часть его имущества сдать в аренду. При отсутствии этих условий экономически оправданным представляется **отчуждение имущества**.

Отчуждение имущества — это переход права собственности или права полного хозяйственного ведения от одного лица другому. Отчуждение может осуществляться в пределах одной формы собственности или со сменой формы собственности.

В отличие от аренды при отчуждении предприятие теряет право собственности или право владения, пользования и распоряжения, так как объект переходит в собственность другого субъекта хозяйствования. В результате отчуждения имущества предприятие, проводящее его реструктуризацию, получает доход в виде выручки от реализации измененного имущества. Кроме того, снижаются затраты, связанные с его содержанием. Это в конечном счете изменяет финансовое положение предприятия.

Отчуждение имущества, как и аренда, требует наличие спроса, конкретного покупателя, а также возможность выделения, обособления реализуемого имущества, что не всегда технически возможно.

Сдача в аренду и отчуждение как формы имущественной реструктуризации практически могут использоваться при небольших объемах излишнего имущества, и, как правило, касаются отдельных элементов основных фондов. Между тем в настоящее время в связи с переходом к рынку и кризисным состоянием экономики измененными оказываются не отдельные элементы имущества (оборудование, здания), а целые имущественные комплексы (поточные линии, участки, цехи). Это делает экономически оправданной их **консервацию**. В зависимости от объекта следует различать консервацию предприятий и консервацию производственных мощностей.

Под консервацией предприятия понимается полная остановка его деятельности: прекращение выпуска продукции, оказания услуг, выполнения работ.

Под консервацией производственных мощностей понимается остановка отдельных производств и технологических линий, прекращение ис-

пользования машин и оборудования, транспортных средств, а также вспомогательных сооружений предприятия.

Необходимость консервации объясняется, с одной стороны, отсутствием спроса на произведенную предприятием продукцию, независимо от ее назначения, а с другой, невозможностью перепрофилирования или конверсии предприятия, а также сдачи в аренду или отчуждения измененного имущества. Кроме того, необходимость консервации появляется в связи с аварией на предприятии или на близлежащей территории, приводящей к остановке производства на длительный срок, как правило, больше шести месяцев. Консервация предприятий и производственных мощностей может проводиться и на предприятиях с сезонным характером производства.

В отличие от сдачи в аренду и отчуждения измененного имущества консервация не приносит предприятию дополнительных доходов. Она требует соответствующих затрат, которые финансируются за счет собственных средств предприятия. Однако эти затраты значительно ниже расходов, связанных с содержанием неиспользуемого имущества. В результате консервации обеспечивается сохранность производственных фондов и иного имущества, снижение себестоимости продукции и цен на нее, улучшения финансового положения предприятия. Кроме того, наличие производственных мощностей на консервации создает материальную основу для освоения в будущем в случае необходимости новых видов продукции. Имущественная реструктуризация в любой форме, но особенно консервация, нередко требует изменения структуры управления и сокращения численности рабочих.

Реструктуризация управления представляет собой изменение организационной структуры управления. Практически это направление реализуется путем ликвидации или создания новых служб, отделов, управлений, а также изменения их подчиненности.

В настоящее время наиболее активным для наших предприятий является создание маркетинговых служб. Это объясняется тем, что в условиях административно-командной экономики предприятия функционировали в соответствии с концепцией сбыта, согласно которой реализация продукции подчинена производству: реализуется то, что произведено. Переход к рыночной экономике и изменение в связи с этим внешней среды обуславливают необходимость функционирования предприятий в соответствии с концепцией маркетинга, согласно которой производство подчинено потребителю. Это требует от хозяйствующих субъектов изучение запросов потребителей и проведение соответствующих маркетинговых исследований.

Необходимость реализации продукции по законам рынка требует создания развитой сети торговых предприятий, агентов, брокеров, дилеров и т.п.

Реструктуризация персонала представляет собой изменение численности, состава и квалификации рабочих. Это направление реализуется путем сохранения, сокращения или создания новых рабочих мест, путем повышения квалификации персонала. Необходимость реструктуризации персонала объясняется тем, что при перепрофилировании производства, снятии с производства отдельных видов продукции возникает необходимость высвобождения большого количества работающих. Кроме того, успех функционирования предприятий во многом зависит от соответствия фактической численности работающих экономически обоснованной величине. Между тем, уровень скрытой безработицы достигает в среднем по Беларуси 30 %, а на отдельных предприятиях этот показатель значительно выше. Так, на Минском камвольном комбинате объем производства тканей к 1997 году сократился почти в 10 раз (2 млн м в год в 1996 году

вместо 20 млн м в 1990), при этом численность работающих сократилась только вдвое.

Реструктуризация персонала предполагает сокращение излишней численности рабочих и снижения таким образом скрытой безработицы. Это позволит, с одной стороны, уменьшить неэффективные расходы предприятия, повысить доход и ответственность работающих, а с другой, заставит высвобожденных работников найти место приложения труда. Трудоустройство уволенного персонала объективно возможно при создании новых рабочих мест.

Финансовая реструктуризация представляет собой изменение структуры капитала. Она включает реорганизацию капитала и последующую рекапитализацию. Реорганизация капитала направлена на изменение структуры прежней задолженности и осуществляется путем продажи сомнительных безнадежных долгов, реализации имущественных прав кредиторов посредством обмена долгов на акции должника и на государственные ценные бумаги, путем постепенного погашения части задолженности или отсрочки невыплаты. С согласия предприятия и по мере возможностей местных бюджетов финансовая реструктуризация может предусматривать также поэтапную передачу или продажу объектов социальной инфраструктуры местным органам власти. Рекапитализация осуществляется после реорганизации капитала и ставит своей целью обеспечить предприятие новым капиталом либо путем получения новых кредитов, либо путем увеличения собственного капитала. Особая роль в проведении финансовой реструктуризации принадлежит кредиторам предприятия (банкам, финансовым компаниям, поставщикам сырья, материалов и комплектующих изделий). При ликвидации предприятия они не всегда смогут вернуть вложенный капитал, т.е. сами могут стать банкротами. Это делает кредиторов заинтересованными в реструктуризации. Они могут участвовать в качестве одного из субъектов приватизации, выступать гарантом при получении новых кредитов, особенно от международных финансовых организаций под реструктуризацию предприятия, оказать финансовую помощь и осуществлять контроль за выполнением мер по выходу предприятия из кризиса.

Государство также имеет возможность оказать материальную помощь путем реструктуризации долгов и их частичного погашения, в частности, долгов предприятия перед государственным и местным бюджетом. Государство может также организовать лизинг изделий предприятия с использованием бюджетных средств.

Реальные возможности для реорганизации капитала существуют на предприятиях, основанных на коллективной форме собственности, когда в погашении долгов кредиторам могут передаваться пакеты акций или доли, пай в уставном фонде.

Определенные условия для финансовой реструктуризации создаются в процессе преобразования государственных и арендных предприятий в акционерные общества с участием не только государства и организации арендаторов, но и других учредителей. Уставный фонд такого акционерного общества формируется как за счет государственного общества имущества и имущества арендатора, так и за счет денежных и неденежных вкладов отечественных и зарубежных инвесторов. В этом случае не только изменяется структура капитала, но предприятие получает инвестиции для развития и совершенствования производства.

Реорганизация капитала государственных предприятий в условиях тотального кризиса неплатежей возможна только при разработке соответствующих законодательных актов, регламентирующих процедуру бан-

кротства, передачу государственных предприятий в управление юридическим и физическим лицам с правом проведения реструктуризации и санации и др.

Все направления реструктуризации теснейшим образом взаимосвязаны. Так, проведение технологической реструктуризации путем освоения новых видов продукции может привести к созданию новых структурных подразделений, изменению организационной и производственной структуры, привлечению дополнительной численности рабочих и их переподготовке.

Она является перманентным процессом: любое изменение внешней среды требует соответствующей своевременной адаптации внутренней организации предприятия, что обеспечивает его эффективное функционирование.

Радикальные изменения внешней среды, обусловленные переходом от административно-командной к рыночной экономике, требуют комплексной реструктуризации практически всех предприятий и прежде всего, имеющих неудовлетворительную структуру баланса и являющихся неплатежеспособными.

На наш взгляд, следует различать обязательную и факультативную реструктуризацию. Обязательная (принудительная) реструктуризация осуществляется по решению собственника предприятия, в том случае, если уровень эффективности его функционирования не устраивает владельца. Факультативная реструктуризация проводится по желанию руководства предприятия с целью повышения эффективности хозяйствования с согласия владельца предприятия.

В современных условиях обязательная реструктуризация должна быть проведена на тех государственных предприятиях, которые имеют неудовлетворительную структуру баланса и являются неплатежеспособными более 6 месяцев подряд. Реструктуризация таких предприятий должна быть направлена на восстановление их платежеспособности, повышение эффективности хозяйствования и постепенный выход из кризиса.

Реструктуризация осуществляется по программе, разработанной руководством предприятия. Тем самым оно подтверждает способность, готовность и возможность адаптации предприятия к условиям изменившейся внешней среды.

В условиях глубокого экономического кризиса не все предприятия могут быть реструктурированы. В случае, если программа свидетельствует о невозможности адаптации предприятия к региональным условиям его перспективу определяет Совет Министров. Предприятия, имеющие особо важное значение для экономики государства, могут быть сохранены с приданием им статуса казенного. Может быть осуществлена санация предприятия с привлечением средств из государственного бюджета. Отдельные предприятия могут быть переданы во внешнее управление в надежде на то, что новый менеджер разработает и реализует программу выхода из кризиса.

В ряде случаев возникает необходимость ликвидации предприятия как юридического лица. При этом его имущество может быть распродано, сдано в аренду, использовано в качестве вклада в уставной капитал другого субъекта хозяйствования и т.п.

Таким образом, реструктуризация предприятий, в первую очередь неплатежеспособных, является обязательным условием выхода их из кризиса, что в конечном счете будет способствовать экономическому росту государства в целом.