

На Западе организационно-технологические комплексы складывались естественным путем в процессе конкуренции, а не путем смены вывески министерств. В современных крупных корпорациях акции распределены так, что значительная их часть находится в руках юридических лиц, т.е. корпораций, банков, страховых компаний, различных фондов, тогда как в белорусской экономике -- в руках государства и отдельных физических лиц.

На защиту экономических интересов и безопасности государства в акционерных обществах направлен Указ Президента Республики Беларусь "Об особом праве государства на участие в управлении акционерными обществами, созданными в процессе разгосударствления и приватизации государственной собственности".

*Л.А. Лобан, доцент*  
Белорусский государственный экономический университет

### **Реструктуризация предприятий как условие выхода из кризиса**

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

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 вынуждает его приобретать те товары и услуги, того качества и по тем ценам, которые предполагает производитель. Диктат производителя обусловил жесткую организационную и производственную структуру предприятий, неспособную гибко реагировать на изменение спроса, что явилось одной из причин кризиса, при переходе к рыночной экономике.

Отсутствие конкуренции в административно-командной экономике лишает предприятия побудительных мотивов к развитию, что сделало их внутреннюю организацию безразличной технологическому прогрессу. Между тем, конкуренция товаропроизводителей в рыночной экономике вынуждает их гибко реагировать на технологические нововведения, что требует адекватной внутренней организации.

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. Переход к рыночной экономике расширяет хозяйственную самостоятельность предприятий, что требует от руководителей способности самостоятельно принимать решения в условиях сложной, подвижной и неопределенной внешней среды.

Радикальные изменения внешней среды, обусловленные переходом к рыночной экономике, требуют адекватных изменений внутренней организации предприятий. Между тем на начальном этапе переход к рынку в Беларуси не сопровождался реструктуризацией предприятий, что обусловило наличие неиспользуемых производственных мощностей, излишнего персонала и как следствие, увеличение долгов хозяйствующих субъектов и их неплатежеспособность.

В этих условиях важнейшим направлением выхода из кризиса является реструктуризация предприятий.

В экономической литературе и хозяйственной практике нередко сущность реструктуризации сводят лишь к изменениям организационной и про-

изводственной структуры, или отсрочке платежей по задолженности и изменениям условий кредитования. Это подтверждает проведенный нами анализ программ кредитования. Это подтверждает проведенный нами анализ программ реструктуризации 20 производственных объединений Министерства промышленности Республики Беларусь. Между тем эффективное функционирование предприятий во многом зависит от того, насколько приспособлены к внешней среде все его элементы. В связи с этим реструктуризация в широком смысле представляет собой комплекс взаимосвязанных радикальных изменений организации предприятий адекватно изменениям внешней среды, направленных на повышение эффективности хозяйствования. Составными частями комплексной реструктуризации предприятия являются организационно-правовая, технологическая, имущественная, финансовая реструктуризация, а также реструктуризация персонала и управления.

Организационно-правовая реструктуризация практически реализуется путем организации, хозрасчетных подразделений, создания на базе структурных подразделений филиалов и дочерних предприятий, выделения из состава предприятия структурных подразделений и единиц. Экономическая и хозяйственная самостоятельность предприятий, созданных на базе бывших структурных подразделений и единиц, может привести к ослаблению и даже разрыву хозяйственных и кооперационных связей. Поэтому возникает необходимость объединения юридически самостоятельных единиц либо на договорной основе путем создания концернов, либо на финансовой основе путем создания холдингов.

Технологическая реструктуризация означает изменения технологии производства продукции, работ, услуг. Необходимость такой реструктуризации возникает тогда, когда снижается спрос на продукцию, производимую предприятием в результате чего оно испытывает затруднение с ее реализацией. Такая ситуация характерна прежде всего несоответствием номенклатуры и ассортимента производимой продукции платежеспособному спросу, потерей рынков сбыта в связи с распадом Советского Союза, неконкурентоспособностью продукции, в результате чего она не может быть реализована не только на внешнем, но и на внутреннем рынке.

В сложившихся экономических условиях технологическая реструктуризация может осуществляться путем изменения номенклатуры и ассортимента производимой продукции, повышения ее качества, обновления основных фондов.

Необходимость имущественной реструктуризации (изменение объема и состава имущества предприятия) объясняется несоответствием спроса на выпускаемую предприятием продукцию, его потенциальным возможностям. Это направление реструктуризации 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 внутренней организации предприятия и специфики внешней среды.

Организационно-правовая, технологическая и имущественная реструктуризация объективно предполагают реструктуризацию управления и персонала, что предполагает ликвидацию и создание новых отделов и служб, а также сокращение и создание новых рабочих мест.

Наиболее сложным направлением является финансовая реструктуризация, которая предполагает реорганизацию капитала и последующую рекапитализацию. Реорганизация капитала путем продажи сомнительных и безнадежных долгов, реализации имущественных прав кредиторов, путем постепенного погашения части задолженности улучшает финансовое положение предприятия и служит предпосылкой последующей рекапитализа-

ции, т. е. привлечения новых кредитов или увеличения собственного капитала, необходимого для развития и совершенствования производства.

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

Реструктуризация предприятий, в первую очередь неплатежеспособных, является обязательным условием выхода их из кризиса, что в конечном счете предопределяет экономический рост государства.

*Е.И. Мешайкина*

Брестский политехнический институт

### **Программа реструктуризации как основа проведения действий по оздоровлению предприятия**

Ситуация, которая сложилась в настоящее время в народном хозяйстве Беларуси, требует проведения решительных действий, направленных на повышение его эффективности. Необходима перестройка структуры экономики с целью ее адаптации к требованиям рынка, т. е. реструктуризация. Глобальный процесс перестройки структуры всей экономики (макрореструктуризация) не будет иметь успеха без проведения соответствующих изменений на низшем, но основном уровне экономической системы, каким является предприятие. Реструктуризация на уровне предприятия (микрореструктуризация) — это очень сложный процесс. Он заключается в проведении таких организационных, экономических, финансовых и технических адаптационных изменений, которые приведут к оздоровлению предприятия, позволят повысить его эффективность и конкурентоспособность.

Реструктуризация не может осуществляться без предварительного разработанной программы, поскольку требует согласованных изменений во всех сферах деятельности предприятия. Эти изменения обычно имеют радикальный характер и затрагивают: отношения собственности; ассортиментную структуру продукции; технику и технологию производства; продукцию; сбыт; затраты на производство; источники финансирования; систему информации; организацию производства и управления; сознание производителя.

Программа реструктуризации представляет собой проект оздоровительных действий долговременного характера, которые приведут к значительным качественным изменениям на предприятии. Она должна характеризоваться целью, выполнимостью, полнотой, соответствием принятым нормам и стандартам. Способы разработки программ реструктуризации, их вид и содержание различны для каждого конкретного предприятия. Однако каждая программа должна указывать пути оздоровления и развития предприятия. Она должна определять главные цели для реализации и способы их реализации; способы перегруппировки основных средств; изменения в структуре предприятия; расходы и предусматриваемые эффекты; время, необходимое для реализации запланированных целей.

Таким образом, при разработке программы реструктуризации необходимо дать ответ на два основных вопроса: что изменить на предприятии и как это сделать. С этой точки зрения программа реструктуризации должна охватывать 3 фазы: диагностика, рекомендации, внедрение (рис. 1).

Для того, чтобы разработать и эффективно реализовать программу реструктуризации, необходимо соблюдать следующие принципы:

принцип активного участия руководства предприятия — без такого участия и разработка, и реализация программы невозможны;