

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;

принцип динамичности действий — без которой реструктуризация мало результативна и экономически неэффективна;

принцип комплексности — без широкого ознакомления со всеми проблемами предприятия в их взаимосвязи, способами их решения и внедрения этих решений реструктуризация неосновательна;

принцип долговременности и постоянной актуальности программы — без проектирования реструктуризационных действий на 3-5 лет и постоянной ежегодной их актуализации трудно получить предусматриваемые результаты реструктуризации.

Реструктуризация, проведенная на основе хорошо разработанной и правильно реализованной программы, имеет большие шансы на успех: она позволит превратить предприятие в рентабельный субъект хозяйствования с сильной финансовой позицией, способный успешно конкурировать на рынке.

Фаза	Диагностика
I	Финансы
	Производство
	Маркетинг
	Управление
	Организация

Фаза	Рекомендации
II	План быстрого улучшения
	Финансовая реструктуризация
	Переориентация продукции
	Переориентация на другие рынки
	Реорганизация
	Модернизация

Фаза	Внедрение
III	Календарный план реализации заданий
	Надзор консультантов
	Сотрудничество заинтересованных сторон
	Финансирование реструктуризации
	Издержки и расходы
	Система мотивации и контроля
	Определение лиц, ответственных за внедрение программы
Эффекты	

Рис. 1. Программа реструктуризации (узловые проблемы)

Источник: Собственная разработка