

УДК 658

## АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ПРОГРАММЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ КРУПНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОМЕЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ

**Л.Н. ЛУКША**

*Международный негосударственный институт трудовых  
и социальных отношений, Гомельский филиал  
Республика Беларусь*

В условиях формирования новой среды функционирования предприятия перед ним встает необходимость считаться с законами и требованиями, овладевая новыми механизмами адаптации к быстроизменяющимся условиям рынка. Перед руководством предприятия стоит проблема выбора наиболее приоритетных и перспективных методов реструктурирования.

Основным условием, при наличии которого реструктуризация предприятия должна проводиться обязательно, является неудовлетворительная структура баланса на протяжении более одного финансового года, определяемого по критериям платежеспособности субъекта хозяйствования. В качестве критериев для оценки удовлетворительности структуры баланса предприятия используются коэффициент текущей ликвидности и коэффициент обеспеченности собственными средствами.

**Технологическая реструктуризация.** Главной целью развития промышленного комплекса страны является более полное насыщение рынка отечественной продукцией на основе повышения эффективности и конкурентоспособности выпускаемой продукции на внешнем и внутреннем рынках, достижение устойчивых темпов развития производства. С этой целью правительством предусматривается [4]:

- ориентация на активную мобилизирующую промышленную политику;
- уменьшение нагрузки на окружающую среду путем снижения материалоемкости и энергоемкости производства;
- повышение производительности и интенсивности труда, увеличение инновационности промышленного комплекса;
- концентрация силы средств на наиболее эффективных направлениях, обещающих быстрые результаты по выпуску конкурентоспособной продукции.

В этих условиях возможно появление новых факторов, стимулирующих или сдерживающих производство.

Так, с момента своего существования на БМЗ было проведено две реконструкции (ноябрь 1987г. и март 1991г.), в результате которых суммарные мощности по выпуску жидкой стали увеличились до 1150 тыс. тонн в год. В целом мощности завода загружены на 80% и на практике возможно увеличение или уменьшение выпуска продукции по разным наименованиям номенклатуры в зависимости от требований рынка и внешних условий (наличие сырья, других материальных ресурсов, денежных средств и т.д.). Высокий уровень технологии и постоянный контроль за ее соблюдением и за качеством, начиная от сырья и заканчивая упаковкой готового металлокорда, позволяет заводу на рынке СНГ продавать свою продукцию с наценкой за качество.

Основные виды продукции ПО «Гомсельмаш» по качеству и цене являются конкурентоспособными на внутреннем рынке и в странах СНГ, однако для потребителей стран дальнего зарубежья цена этой продукции является приемлемой, но ее качество не

соответствует их потребностям. Следует отметить, что в 1996-1998гг. на ПО получили сертификаты качества 15 видов сельскохозяйственной продукции и 28 видов ТНП. В настоящее время на ПО международных сертификатов качества нет. Однако в перспективе предполагается создание на предприятии системы качества продукции в соответствии с требованиями стандартов ИСО серии 9000, которые позволят повысить доверие к производимым товарам не только у отечественных, но и зарубежных потребителей. Изменение номенклатуры и ассортимента производимой продукции предполагает снятие с производства устаревших, не пользующихся спросом, а также изделий, предложение которых превышает спрос. При этом предприятие осваивает новые виды продукции, пользующиеся повышенным спросом потребителей.

К числу важных направлений программы реструктуризации относятся также меры по повышению потребительского качества производимой продукции. Нередко производитель продукции имел лишь поверхностные контакты с потребителями и в случае, если для повышения качества продукции требовались затраты, предпочитал обходиться без них. И наоборот, если какие-то меры давали производителю продукции экономический эффект, но одновременно приводили к потере качества, он от них не отказывался. Внедрение на предприятии международных стандартов, повышающих доверие к производимым товарам не только у отечественных, но и зарубежных потребителей, позволит снизить брак продукции. Наиболее приоритетным является создание на предприятиях систем качества продукции в соответствии с требованиями стандартов ИСО серии 9000-9004, относящихся к числу наиболее эффективных средств повышения надежности продукции.

Одной из наиболее острых проблем для народного хозяйства РБ являются неплатежи. Для улучшения кредитного регулирования необходима **финансовая реструктуризация** задолженности предприятия перед банками. Реструктуризация предусматривает [1]:

- внедрение новых форм кредитования;
- увеличение потенциала выпускаемой продукции под экспортные сделки;
- обеспечение санации неплатежеспособных предприятий с привлечением банковских структур;
- совершенствование налоговой политики, обеспечивающей развитие предприятия;
- проведение селективной политики предоставления налоговых льгот;
- обеспечение взаимодействия с международными банковскими организациями, инвесторами.

К примеру, в 1997 году на БМЗ произошло увеличение основных экономических показателей вследствие предоставления предприятию-экспортеру права на получение льготных банковских кредитов и некоторых налоговых льгот, а также дополнительных экспортных и импортных квот на реализацию своей продукции, что повлияло на увеличение поступления валютных платежей от потребителей продукции за рубежом.

В последние годы финансовое состояние ОАО «8 Марта» характеризовалось как неудовлетворительное. Для его оздоровления рекомендуется добиться снижения дебиторской задолженности со стороны торгующих организаций системы Минторга РБ и Белкоопсоюза, принять экстренные меры по снижению запасов готовой продукции на складах, принять меры по снижению кредиторской задолженности за счет бартерных поставок, снижения пени и своевременного возврата кредитных ресурсов, добиться правительственных решений по вопросам изменения тарифов и условий их применения за энергоносители, льготного налогообложения детского ассортимента, кредитной политики, направленной на поддержание предприятий легкой промышленности и ее торговых партнеров - госторговлю и потребкооперацию, снятия НДС с ввозимой на терри-

торию РБ продукции производственно-технического назначения, снятия НДС с продукции, поставляемой за пределы РБ, изменения очередности расчетов ускорения выплаты зарплаты (налоги - зарплата - энергоносители) [5].

В связи с тяжелым финансовым положением в 1997г. ПО «Гомсельмаш» были отсрочены платежи в бюджет и внебюджетные фонды; АКБ "Белпромстройбанк" выделил кредит с возмещением расходов по уплате процентов в размере 0,5 ставки рефинансирования, установленной НБ РБ. Кроме того, ПО было предоставлено право льготного распределения выручки, поступающей на счета. В 1998г. объединение "Гомсельмаш" освобождено от уплаты таможенных пошлин и НДС на ввозимые в 1998г. товары. В этом же году был предоставлен кредит на погашение задолженности за энергоносители с уплатой процентов начиная с 1999г.

**Имущественная реструктуризация** - это изменение объема и состава имущества предприятия. Необходимость этого направления объясняется прежде всего несоответствием спроса и предложения на выпускаемую предприятием продукцию. Имущественная реструктуризация осуществляется путем сдачи излишнего имущества в аренду путем его отчуждения, а также путем консервации производственных мощностей и предприятий.

**Организационно-правовая реструктуризация** - изменение производственной структуры и правового статуса предприятия. 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. При этом структурное подразделение должно производить законченную продукцию, работы, услуги, обладать организационной обособленностью и иметь возможность ведения самостоятельной хозяйственной деятельности.

На ПО "Гомсельмаш" организационно-правовая реструктуризация предусматривает изменение существующей структуры управления объединением, в результате чего в 2002 г. должна появиться холдинговая компания как финансово-коммерческая организация, управляющая производственным комплексом промышленных предприятий - акционерных обществ. На пути к холдинговой компании необходимо пройти через реорганизацию, которая предполагает создание промежуточной структуры управления. Она предусматривает выделение ряда цехов основного и вспомогательного производства в самостоятельные субъекты хозяйствования с открытием текущих счетов в банке и с предоставлением некоторым из них прав юридических лиц.

Расширение внешнеэкономических связей создает условия для развития совместного предпринимательства. Расширение сотрудничества с фирмами и создание СП направлено на привлечение материальных и финансовых ресурсов, управленческого опыта, современных технологий и оборудования для обеспечения конкурентоспособности продукции и развития благодаря этому экспортной базы. С этой целью Белорусский металлургический завод создал за рубежом совместное предприятие "Белашталь". С фирмами "Матадор" (Словакия) и "Таурус" (Венгрия) заключены прямые контракты на поставку продукции. Не следует забывать, что при реорганизации предприятия надо учитывать его отраслевые и производственно-технологические особенности, характер взаимосвязей между подразделениями, сложившиеся отношения собственности, а зачастую, даже взаимоотношения между руководителями предприятия и структурными подразделениями.

В процессе акционирования нефтеперерабатывающих производственных объединений во многих случаях были созданы отдельные самостоятельные предприятия. Это повлекло за собой ряд проблем: сырьевые предприятия были отделены от перерабатывающих, что достаточно болезненно отразилось на последних, создание большого ко-

личества дочерних компаний привело к потере управляемости вновь созданных холдингов и т.п. Поэтому разукрупнение предприятия может принести значительную пользу, если проводится на основании принципов экономической целесообразности. Например, обособление подразделений, поддерживающих основное производство, выделение в отдельные юридические лица несвойственных производств и направлений деятельности [3].

На реструктуризируемых предприятиях приватизация рассматривается как одно из средств для привлечения инвесторов, так как смена формы собственности влечет за собой изменения в системе управления предприятием, в принципах и способах хозяйствования, в ассортименте и качестве предлагаемых товаров и услуг, в структуре поставщиков. Поэтому приватизируемые предприятия быстро наращивают объем реализации, что позволяет им получать дополнительные средства для своего развития и в итоге стать прибыльными.

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

В настоящее время на большинстве предприятий созданы и успешно функционируют службы маркетинга, так как переход к рыночной экономике требует от предприятия изучения потребительского спроса и проведения соответствующих маркетинговых исследований.

**Реструктуризация персонала** - 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 или создания новых рабочих мест.

На ПО "Гомсельмаш" в 1997г. было сокращено 324 рабочих места, а вновь создано - 457. В результате общий прирост рабочих мест составил 133. В 1998г. были созданы дополнительные рабочие места на Головном заводе и ЗЛиН, в результате чего дополнительно было принято на работу 14 человек. В течение 1999-2002гг. предполагается увеличить число имеющихся рабочих мест на 518 с учетом создания мощностей по выпуску зерноуборочных машин. В 1997-1998гг. повысили квалификацию 10168 человек, в т.ч. на курсах повышения квалификации - 7542 чел., на стажировке - 6 чел., участвуя в семинарах - 132 чел., на других формах - 2488 чел. Общие затраты на повышение квалификации персонала составили 6592,4 млн. руб. Для более эффективного использования производственных площадей необходимо рационализировать режим работы предприятия. Так, программа гибкого режима рабочего времени и индивидуального подхода на BMW (Германия) помогла снизить реальную часовую ставку заработной платы, повысить конкурентоспособность компании и сохранить рабочие места, увеличить производительность труда на 24%, использование машинного парка улучшилось на 30% [2]. В развитии чувства собственности, ответственности и заинтересованности работников в результатах своего труда важную роль играет стимулирование.

Все направления реструктуризации тесно связаны между собой. Так, без привлечения кредитов и инвестиций практически невозможно проведение технологической реструктуризации, без высококвалифицированных специалистов в области маркетинга трудно завоевывать новые рынки.

Для оздоровления предприятий необходимо стимулирование государством проводимой на них реструктуризации по следующим направлениям:

- обеспечение защитных мер за счет нетарифного регулирования (таможенных пошлин и правил), в то же время сохранив конкуренцию на внутреннем рынке;

- создание условий с целью взаимодействия производителей с международными банковскими и финансовыми структурами, стимулирования роста внутренних и внешних инвестиций;
- предоставление налоговых льгот наиболее приоритетным отраслям промышленности;
- осуществление комплекса мер, направленных на стабилизацию национальной валюты;
- создание законодательной базы для гарантирования однозначного возвращения кредитов в любой форме, в том числе в виде собственности.

### Литература

1. Воробьев И. Этот многозначный термин – «реструктуризация» // Белорусская деловая газета. – 1997. - № 49.- С.8.
2. Дмитриев Л. Гибкий режим работы на «БМВ» // Человек и экономика. – 1997. - №1.- С.34.
3. Жишкевич С. Реструктуризация: мифы и реальность // Финансы, учет, аудит. – 1998. - №10.- С.59-60.
4. Концепция и программа развития промышленного комплекса РБ на 1998-2015 гг. (представлена Министерством экономики РБ) // Белорусский экономический журнал. – 1998. - №2.- С. 4-25.
5. Лукша Л.Н.. Реструктуризация предприятий: сущность, особенности, опыт и перспективы // Социально-экономические проблемы современной Беларуси: Материалы научно-практической конференции (21 марта 1998 г.). – Гомель: МНИТСО, Гомельский филиал, 1999.- С.69-73.