

Тогда расчет бездолгового (чистого) денежного потока должен производиться следующим образом:

$$\text{ЧДП} = \text{ЧП} + \text{А} - \Delta \text{О}_3\text{С} - \Delta \text{ВА} - \Delta \text{ФВ}$$

УДК 658.5

**К ВОПРОСУ О РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ КАК  
ОСНОВНОМУ ФАКТОРУ АНТИКРИЗИСНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ**

**Л.В. Дюбанова**

*УО «Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации»*

Задача обеспечения устойчивого финансового положения является основной для большей части белорусских промышленных организаций.

На рубеже 90-х годов белорусская экономика вступила в период глубоких преобразований. Жизненно важной проблемой на данном этапе является обеспечение эффективного функционирования основы, базиса экономики – промышленных организаций. Однако, адаптация большинства из них к рыночным условиям проходит медленно, а текущее финансовое положение остается весьма тяжелым. Одним из реальных путей выхода организаций из кризиса и повышения эффективности деятельности является их реструктуризация – преобразование всех ключевых сфер функционирования. В этих условиях особенно актуальным видится рассмотрение проблем реструктуризации организаций в системе антикризисного управления.

Антикризисное управление – это совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретной организации. Часто под этим управлением понимают либо управление в условиях кризиса, либо управление, направленное на вывод организации из кризисного состояния. Подобное толкование сущности антикризисного управления не учитывает его предостерегающей направленности, т.е. профилактического аспекта. Необходимо придерживаться трактовки, согласно которой одной из функций антикризисного управления являются разработка и осуществление комплекса мер предупреждения кризисных явлений, направленного на создание целостной «следящей» системы, контролирующей параметры внешней и внутренней среды.

Главной целью антикризисного управления является обеспечение прочного положения на рынке и стабильно устойчивых финансов организации при любых экономических, политических и социальных метаморфозах в стране. Весь мир (и Республика Беларусь в особенности) находится сегодня в таких условиях, когда организации для повышения эффективности своей деятельности и обеспечения конкурентоспособности вынуждены вносить изменения в хозяйственную деятельность и с помощью соответствующих мер гарантировать высокую рентабельную работу. В качестве средства и инструмента в процессе антикризисного управления может использоваться наиболее радикальный способ преобразований – реструктуризация предприятий.

В реструктуризации заинтересованы все организации – адаптировавшиеся к рынку, не успевшие пока приспособиться к нему, а также находящиеся в тяжелом финансово-экономическом состоянии. Это объясняется тем, что преобразование товарного и финансового рынков существенно изменило спрос и предложение на товары и услуги, что в свою очередь заметно повлияло на структуру активов организаций. В жестких условиях конкуренции товаров, цен и качества она оказалась неэффективной. Производства с устаревшими основными фондами находятся в худшем положении, не обладая инвестициями для их обновления.

Резко деформировалась и структура пассивов организаций, особенно кредиторской задолженности, что обусловлено различными причинами. Особенно недостаточна обоснованность налогов, размеры которых, а также штрафов остаются значительными. Вследствие разрушения единого экономического пространства, сокращения государственного заказа, необязательности государства по платежам из бюджета возникла проблема неплатежей, практически все участники экономического процесса оказались друг другу должны.

На большинстве организаций не смогла адаптироваться к рынку и система управления. Убыточность производства, его подразделений, а также невозможность набора и обучения новых кадров без сокращения работающих для формирования служб финансового, маркетингового и иного менеджмента – все это сдерживает возможности управления повышать эффективность и конкурентоспособность производства. В таком положении оказались многие организации, руководители которых все более осознают необходимость обновления производственной деятельности и организации управления, комплексного преобразования структуры активов и пассивов.

Чтобы уяснить, можно ли возродить убыточное производство посредством реструктуризации, нужен обстоятельный анализ текущего состояния и динамики финансово-экономических показателей за последние годы, влияние на них системы налогообложения и других факторов. Анализ динамики основных показателей необходим, чтобы определить период их резкого ухудшения и причины этого, а главное – перспективу организации. При рассмотрении влияния системы налогообложения важно выявить не только структуру платежей в бюджеты разных уровней и внебюджетные фонды, но и ее зависимость от структуры активов и пассивов организации, найти те их элементы, изменяя которые, можно минимизировать налоговые платежи.

Итог такой аналитической работы – четкое понимание того, на какой стадии находится производство. Кроме того, надо установить, какова зависимость каждого из основных экономических показателей от структуры активов, пассивов и системы управления, как они будут изменяться при тех или иных управленческих действиях. Следующая мера перед принятием решения о реструктуризации – анализ товарных рынков и конъюнктуры выпускаемой продукции, чтобы установить, какие товары и услуги пользуются спросом, какие объемы способен рынок «поглотить» их и по какой цене.

В результате подготовительного этапа устанавливаются и анализируются следующие показатели:

- абсолютные и относительные объемы продаж по каждому виду продукции и используемые ресурсы;
- цена на выпускаемые изделия;
- себестоимость и прибыль;
- основные статьи затрат;
- объемы производства, мощности их загрузки;
- расходы на транспортировку и сбыт продукции.

Результат анализа товарных рынков и конъюнктуры продукции – выделение следующих ее основных групп:

- убыточной и бесперспективной;
- имеющей активный сбыт, но производство убыточно;
- реализуемой, но рентабельность снижается;
- располагающей сбытом и рентабельность повышается;
- имеющей перспективный рынок и выпуск этой продукции можно организовать на предприятии.

Завершение первого этапа подготовки к реструктуризации (проведенная аналитическая работа) сравнимо с использованием параметров для расчета по математической модели, когда устанавливаются:

- исходные данные (финансово-экономические и другие показатели) и ограничения;
- зависимости показателей финансово-экономической деятельности организации от различных факторов (структуры активов, пассивов и др.);
- граничные условия (цена, объем выпуска и т. д.).

Если следовать такой аналогии, то второй этап составят изменения устанавливаемых условий, расчет различных вариантов по модели и выбор наиболее рационального решения.

По аналогичной схеме рассматриваются и варианты реструктуризации пассивов организаций, их структура и основные элементы, т. е. уставный и резервный капитал, фонды накопления, целевые финансирования и поступления, нераспределенная прибыль, долгосрочные и краткосрочные заемные средства, кредиторская задолженность (с разбивкой по основным кредиторам и уровням бюджетов).

Реструктуризация активов и пассивов не только тесно взаимосвязаны, но и неотделимы от реструктуризации системы управления. Реструктуризация долгов, например, автоматически приводит к реструктуризации активов, что в свою очередь требует изменения структуры управления.

Отправной точкой для принятия решения о реструктуризации управления производством являются результаты финансово-экономического и маркетингового анализа каждого вида выпускаемой продукции. Требуется четко определить: какие виды товаров и в каких объемах оно будет выпускаться в настоящее время и в ближайшие 2–3 года. В зависимости от этого формируется новая, рациональная структура управленческих и производственных подразделений. Необходимы производственные звенья, выпускающие рентабельную и конкурентоспособную продукцию, остальные по возможности перепрофилировать. В результате организация начнет развиваться на здоровой экономической базе.

Возможны следующие решения: перепрофилирование убыточных производств; выделение их, а также подразделений жилищно-коммунального хозяйства, капитального строительства, подсобных хозяйств и других служб, не участвующих в производстве, в самостоятельные хозяйствующие субъекты; выделение рентабельных производств в дочерние и зависимые общества; передача функций снабжения и сбыта управляющим компаниям с ликвидацией соответствующих служб. Эти и другие варианты требуют анализа с точки зрения затрат, сроков реализации и экономической эффективности.

Одним из решающих факторов обеспечения долгосрочной эффективности и конкурентоспособности производства является наличие высокопрофессионального персонала. Управление персоналом должно соответствовать стратегии развития организации. Это обосновывается не только реструктуризацией производства, но и изменением приоритетов кадровой политики, в частности, необходимостью укрепления специалистами финансово-экономического, маркетингового и юридического подразделений. Новая структура управления персоналом должна обеспечить оптимальную численность подразделений, иерархию подчинения, баланс процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров.

Еще одним способом, позволяющим улучшить экономическое состояние организации, является переход на интеграционное управление. Такие структуры, как холдинг, финансово-промышленная группа, транснациональная корпорация оказались эффективными в развитых странах, потому что позволяют концентрировать мощный производственно-финансовый потенциал, оптимально загружать производственные мощности и маневрировать ими. В нашей стране эти формы управления находятся в зачаточном состоянии.

Для финансово-экономического оздоровления производства необходима разработка комплексной программы реструктуризации организации. Она призвана синтезировать результаты аналитической работы и на их основе четко определить задачи, пути, способы, условия достижения поставленных целей, предстоящие мероприятия, ресур-

сы и их источники. Возможные разделы программы – цель и содержание работ, общая характеристика реструктуризируемой организации, анализ финансово-экономического состояния, анализ товарных рынков и конъюнктуры продукции, реструктуризация активов, отдельно – пассивов, системы управления, календарный план мероприятий по реструктуризации, финансовый план, эффективность реструктуризации, оценка рисков, гарантии, ответственные исполнители, контроль за выполнением.

Программа обсуждается и утверждается уполномоченным органом управления организацией. Им же назначаются исполнители и руководитель программы. Отчеты о ходе выполнения программы периодически заслушиваются органами управления организации и, в случае необходимости, в нее вносятся соответствующие коррективы. Работы по ее реализации финансируются в соответствии с утвержденным финансовым планом. Программа завершается выполнением календарного плана мероприятий по реструктуризации организации.

Комплексная программа реструктуризации может быть полезна не только организациям, находящимся на грани финансово-экономического кризиса, но и вполне благополучным. Она поможет осознать необходимость принятия важнейших управленческих решений, обозначить стратегические направления развития производства. Ее реализация приведет к улучшению хозяйственной и финансово-экономической деятельности, повышению эффективности организации.

УДК 330.222.(476)

## **ИНВЕСТИЦИИ КАК ФАКТОР ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ БЕЛАРУСИ**

**И.Н. Жук**

*УО «Белорусский государственный экономический  
университет»*

В настоящее время цели и задачи социально-экономического развития Республики Беларусь определяются Национальной стратегией устойчивого социально-экономического развития страны. И не случайно *главной идеей текущего пятилетия* (в соответствии со Стратегией) является повышение уровня конкурентоспособности на основе модернизации экономики, а ее девиз – «человек – инновации – благосостояние». Отсюда следует, что инновационный путь развития одно из приоритетных направлений социально-экономического развития республики, которое определяет стратегическую цель государственной научно-технической и инновационной политики – создание благоприятных правовых, экономических и социальных условий для развития науки и постоянного повышения технологического уровня производства и конкурентоспособности продукции, уровня и качества жизни населения, укрепления национальной безопасности страны.

Выполнение стратегического плана социально-экономического развития страны невозможно, в первую очередь, без проведения эффективной инвестиционной политики, целью которой является мобилизация и эффективное использование внутренних и внешних инвестиционных ресурсов для реализации общегосударственных приоритетов и перестройки экономики в соответствии с запросами внутреннего и внешних рынков. Это объясняется необходимостью увеличения объемов инвестиций в развитие производственно-технологической базы инновационной деятельности, в наукоемкие производства, информационные технологии и высокотехнологичные секторы экономики, сферу услуг, а также развитие сельского хозяйства и предпринимательства. При этом целесообразно перераспределение инвестиционных потоков в пользу реального сектора экономики, а также увеличение объемов инвестирования в интеллектуальный капитал как наиболее эффективный объект размещения ресурсов.