

Следует отметить, что в стране процесс развития таких организационно-экономических форм тормозится рядом объективных причин. Ведь многим до сих пор остается выгодней работать в формате традиционных самостоятельных производственных структур. Кроме того, до настоящего времени отсутствует нормативное определение холдингов.

Таким образом, хотя вопросы развития процессов интеграции и кооперации в агропромышленном комплексе рассмотрены 30 июня 2009 года на заседании Президиума Совета Министров Республики Беларусь и на его выездном заседании в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия, которое состоялось 12 августа 2009 г., методические рекомендации по созданию кооперативно-интеграционных структур пока не разработаны.

На мой взгляд, в целях повышения эффективности агропромышленного производства необходимо разработать государственную систему льгот и преференций с той целью, чтобы стимулировать процессы объединения самостоятельных предприятий, а также нормативно-правовую базу для создания холдингов.

УДК 651.01

Реструктуризация предприятий в условиях развития инновационной деятельности

Бармуцкий Р.И.

Белорусский национальный технический университет

На современном этапе устойчивое развитие предприятия является многогранным процессом, зависящим от ряда внешних и внутренних факторов, необходимых условий и предпосылок эффективного производства, при этом обеспечивая условия для реструктуризации в условиях инновационной деятельности.

Реструктуризация (реформирование) промышленных предприятий можно определить как процесс, направленный на создание условий для эффективного использования всех факторов производства в целях повышения финансовой устойчивости и роста конкурентоспособности [1].

В переводе с английского «реструктуризация» (restructuring) – это перестройка структуры чего-либо. Латинское слово структура (structura) означает порядок, расположение, строение. Если рассматривать предприятие как сложную систему, подверженную влиянию факторов внешнего окружения и внутренней среды, то термину «реструктуризация предприятия» можно дать следующее определение: реструктуризация предприятия – это изменение его структуры, т.е. порядка, расположения элементов, а также элементов, формирующихся под влиянием факторов внешней или внутренней среды.

Как показывает практика, некоторым предприятиям Республики Беларусь требуется реструктуризация и функциональные перемены и в качестве позитивной характеристики отмечается стремление все большего числа предприятий улучшить свое положение на рынке – главным образом, за счет Корпоративных Проектов Реструктуризации (Corporate Structural Reorganization Projects).

Проведенный маркетинговой компанией (CSRP) опрос показал, более 70% предприятий хотели бы провести реструктуризацию (реформирование), в том числе около 25% пытаются ее проводить, остальным же мешает отсутствие необходимых инвестиций. Последние сдерживаются рядом достаточно исследованных причин, среди которых следует отметить такие, как непредсказуемость экономической политики, нестабильность/неприемлемость налоговой политики, неравные условия конкуренции и др. [2].

Реструктуризация проводится в нескольких случаях:

1. *Оперативная реструктуризация*, которая предполагает изменение структуры предприятия находящегося в кризисной ситуации и нуждающегося в финансовом оздоровлении или улучшение платежеспособности (низкая эффективность деятельности, неудовлетворительные финансовые показатели, нехватка оборотных средств, высокий уровень дебиторской и кредиторской задолженности).

Она проводится за счет внутренних источников компании с помощью инструментария сокращения и «выпрямления» (перехода от косвенных к прямым издержкам) издержек, выделения и продажи непрофильных и вспомогательных бизнесов. Результатом оперативной реструктуризации является

получение прозрачного и более управляемого предприятия, в которой собственники и менеджеры уже могут понять, какие бизнесы следует развивать, а от каких избавляться.

В первом случае оперативная реструктуризация способствует улучшению результатов деятельности предприятия в краткосрочном периоде и создаёт условия для эффективного функционирования в долгосрочном периоде предприятия за счет централизации капитала.

2. *Стратегическая реструктуризация* – это процесс, направленный на структурные изменения предприятия, повышение инвестиционной привлекательности и расширение ее возможностей по привлечению внешнего финансирования и роста стоимости.

В результате успешного проведения стратегической реструктуризации создаются условия, при которых предприятия из зоны убытков переходят в зону стабильных финансовых потоков и становятся инвестиционно привлекательными и конкурентоспособными, она направлена на достижение долгосрочных целей.

3. *Инновационная реструктуризация* или реструктуризация предприятия в условиях развития инновационной деятельности зависит от проведения структурных внедренческих преобразований при трансформации масштабов выпуска инновационной продукции, требующей адекватных изменений системы управления инновационным потенциалом предприятия и проведения стратегических программ. Инновационная деятельность предприятия зачастую приводит к росту риска и снижению качества продукции. При инновационной реструктуризации предприятие находится в ситуации постоянной неопределённости и отсутствия полных гарантий получения положительного результата и на 80 % достигает поставленных целей.

В период инновационной реструктуризации быстрых и видимых результатов можно добиться за счет: увеличения стоимости собственного и инновационного потенциала предприятия при слиянии и поглощении подразделений, привлечения долгосрочных вложений капитала в виде прямых инвестиций или долгосрочных долговых обязательств, снижения себестоимости через выявление чрезмерных затрат и

потерь, пересмотра номенклатуры продукции и концентрации на расширении ассортимента, увеличения подразделений по сбыту и рационального управления денежных потоков.

При проведении оперативной, стратегической и инновационной реструктуризации охватываются либо все элементы бизнес-системы, либо отдельные ее составляющие и для классификации форм реструктуризации по масштабу охвата структурных изменений можно выделить комплексную и частичную реструктуризацию.

Комплексная реструктуризация – это долгосрочный и дорогостоящий процесс, к которому прибегают немногие предприятия. Она проводится поэтапно, преобразования затрагивают все аспекты деятельности предприятия. В ходе комплексной реструктуризации используются различные механизмы, связанные с работами по консервации (продаже, покупке, слиянию, перевооружению) и обходится на практике дорого, доходя до 10 % от объемов продаж предприятия. При этом в зависимости от влияния точечных преобразований на отдельные направления деятельности эффективность реструктуризации весьма высока, каждый рубль, вложенный в реструктуризацию, дает не менее 5 рублей отдачи.

ОАО Щучинский кабельный завод, проводящий комплексную реструктуризацию, на корректировку программы затратил около 140 млн. рублей в последующие (после завершения программы) полгода рост объемов продаж составил 498 млн. рублей, прирост выплаты налогов в бюджеты всех уровней составил 180 млн. рублей.

Частичная реструктуризация «лоскутная» затрагивает один или несколько элементов бизнес-системы. В ходе ее реализации изменениями в функциональных областях разрозненно занимаются привлеченные консультанты, и часто преобразования носят хаотичный характер, а их влияние на другие направления деятельности компании не анализируется. Затраты на частичное реформирование не превышают 0,5% от объемов продаж предприятия и приводит лишь к локальным результатам и не является эффективной в рамках всей бизнес-системы.

На сегодняшний день международная практика и опыт проведения реструктуризации в Республике Беларусь

свидетельствуют о том, что реструктуризация - это одна из сложнейших управленческих задач, не являющейся единовременным изменением в структуры производства. Это процесс, который должен учитывать множество ограничений и специфику того предприятия, на котором он проводится.

Реструктуризацию предприятий необходимо проводить, уже имея четкие цели, концепцию и понимание каждого этапа и метода, с помощью которых необходимо действовать, одна из наиболее востребованных и инвестиционно привлекательных областей управленческого и экономического консалтинга.

Эффективной является лишь та системная реструктуризация, охватывающая все производственные системы предприятия.

Наиболее эффективной формой осуществления проектов реструктуризации является организация совместной – с ведущими инофирмами, консалтинговой и инжиниринговой поддержки предприятий.

1. Белых Л.П., Федотова М.А. Реструктуризация предприятий. М.:ЮНИТИ, 2001.

2. Реструктуризация предприятий и компаний: обобщение опыта управления проектами. И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, М. 2002.

УДК 330.101.542

Холдинг – организационная форма повышения конкурентоспособности субъектов хозяйствования

Давиденко Н.Г.

Белорусский государственный аграрно-технический университет

Конечная цель структурной перестройки национальной экономики – повышение эффективности экспортоориентированной белорусской экономики, что возможно только в виде успехов «...в ожесточенной борьбе на мировом рынке» [1] на основе международной конкурентоспособности национальных субъектов хозяйствования. Однако конкурентоспособность пока принято рассматривать, как «...совокупность потребительских свойств