

2) Большую степень защиты собственности, находящейся в лизинге. Необходимо, чтобы конфискация собственности была возможна только вследствие виновных действий лизингодателя (собственника имущества). При нарушениях, допущенных лизингополучателем, за предметом лизинга должна оставаться имущественная неприкосновенность. Существует потребность в предоставлении лизингодателю права беспорочного списания сумм со счета задолжавшего лизингополучателя в случае, если предприятие более двух раз подряд не перечислило необходимые платежи.

3) Использование лизинга как средства продвижения товаров, не реализованных на внутреннем рынке, на экспорт.

Литература

1. Похабов В.И. Лизинг промышленного оборудования. – Мн.: УП «Технопринт», 2003. – 172 с.
2. Цыбулько, А. Лизинг в Беларуси/ А.Цыбулько//Экономическая газета – 2007. – №74.
3. Качановская, Н. Проблемы и перспективы развития лизинга в Республике Беларусь/Н.Качановская//Бухгалтерский учет и анализ – 2006. –№4.
4. [Электронный ресурс]/ 25 февраля 2008 г. В Минске состоялась конференция «Лизинг в Беларуси – 2008: тренды и проблематика развития. Инвестиции в инновации. Зарубежный опыт» – Режим доступа:<http://www.advis.ru>. – Дата доступа: 16.04.2008.
5. [Электронный ресурс]/ Степанов. В. Устойчивый лизинг в неблагоприятном климате. – Режим доступа: <http://www.rzd-partner.ru/interview/2007/11/08/314358.html>. – Дата доступа 02.05.2008.
6. [Электронный ресурс]/ Герасименко А. Реформы лизинга. – Режим доступа: http://21.by/u.php?u=http://neg.by/publication/2008_03_04_9443.html?print=1. – Дата доступа 02.05.2008.
7. [Электронный ресурс]/ Законодательство по лизингу. – Режим доступа: <http://www.sintez.by/leasing.php?t=27>. – Дата доступа 02.05.2008.

УДК 658.5

Курова Е. С.

Научный руководитель: асс. Кныш Н.М.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ И ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ

В современных условиях каждому предприятию приходится постоянно бороться за свое место «под солнцем». Поэтому цель данной работы - обратить внимание на такой способ оздоровления и совершенствования деятельности каждого предприятия, как реструктуризация, а также показать её достоинства и недостатки на пути движения к успеху.

Осуществляемый в нашей республике переход к рыночным отношениям, вхождение предприятий на товарные, финансовые и другие рынки, нарастающая конкуренция предъявляют новые жесткие требования к хозяйствующим субъектам. Многие отечественные предприятия не соответствуют этим требованиям и оказались в сложном, нередко кризисном положении.

В экономической теории и практике известен и распространен такой способ оздоровления и совершенствованию деятельности предприятия, как реструктуризация.

Реструктуризация предприятия – это осуществление комплекса организационно-хозяйственных, финансово-экономических, правовых, производственно-технических мероприятий, направленных на реорганизацию предприятия, изменение формы собственности, системы управления, организационно-правовой формы. Это позволяет осуществить финансовое оздоровление предприятия, увеличение объемов выпуска конкурен-

тоспособной продукции, повышении эффективности производства и удовлетворения требований кредиторов. Реструктуризация - это активное осознание стоящих перед предприятием проблем и практическое осуществление необходимых перемен владельцами и командой менеджеров. Это болезненный, но необходимый регулирующий процесс, который позволяет предприятию восстановить его эффективность. [11]

Категория "реструктуризация предприятия" является хотя и близким к понятию "реорганизации предприятия", но не совпадающим с ним по содержанию. Поскольку "реорганизация" выступает одной из составных частей "реструктуризации", то последнее понятие оказывается более широким, чем первое.

В зависимости от объекта и характера осуществляемых мер по реформированию предприятия, известны следующие формы реструктуризации:

1. Реструктуризация производства. Примером может послужить ОАО "Бабушкина крынка" (г. Могилев), которое решило расширить ассортимент выпускаемой продукции и в 2007г. приступило к опытному изготовлению твердых сыров на новом производстве в г. Бельничи. Здесь проведена масштабная реконструкция и создано полностью автоматическое производство сыров - начиная от приемки молока и заканчивая упаковкой готовой продукции. [16]

2. Реструктуризация активов предприятия. Примером может послужить ОАО "Белшина" - к 2010 году планирует увеличить объем производства цельнометаллокордных (ЦМК) шин радиальной конструкции до 28,5 тыс. штук. Это станет возможным благодаря проведению масштабного технического перевооружения основного производства завода сверхкрупногабаритных шин. [16]

3. Финансовая реструктуризация;

4. Реорганизация, т.е. изменение организационной структуры предприятия. Она является ключевой и наиболее сложной формой реструктуризации, предусматривающей совершенствование организационно-хозяйственной и управленческой структуры предприятия. Реорганизацию, а соответственно реструктуризацию можно разделить на:

1. Направленную на укрупнение предприятия (слияние, присоединение, поглощение);
2. Направленную на дробление предприятия (разделение, выделение);
3. Без изменения размеров предприятия (преобразование).

Сущность каждого из этих видов реорганизации состоит в следующем:

Слияние двух и больше предприятий в одно означает переход имущества, прав и обязанностей каждого из них к вновь возникшему предприятию. Различают горизонтальное слияние и вертикальное слияние. Примером является возможное объединение таких телевизионных гигантов Беларуси, как «Горизонт» и «Витязь» в холдинг по производству бытовой техники. Сегодня для выведения работы «Горизонта» и «Витязя» на качественно новый уровень необходимы кардинальные шаги. В их числе — диверсификация производства как за счет расширения номенклатурного ряда традиционной продукции, так и за счет выпуска новых видов сложной бытовой техники. [14]

Присоединение одного предприятия к другому означает, что к последнему переходят имущество, права и обязанности первого предприятия. Примером может служить концерн «Белнефтехим», который принял решение пойти на централизацию своего производства. На концерне начали с того, что приняли решение объединить ремонтно-строительные организации в хозяйственную группу, за счет чего появится возможность осуществить техническое перевооружение, ремонтно-строительных организаций путем объединения денежных ресурсов всех участников группы. [13]

Поглощение — представляет собой приобретение всех или абсолютного большинства корпоративных прав одного предприятия другим предприятием. Оно может стать либо дочерним, либо структурным подразделением. Примером может стать компания по производству мобильных телефонов BenQ-Siemens. Siemens изначально планировала создать с BenQ совместное предприятие, однако представители Siemens и BenQ при-

шли к соглашению о полной продаже соответствующего подразделения немецкого вендора. На данный момент известно, что аппараты под торговой маркой BenQ-Siemens будут продаваться лишь в течение ближайших пяти лет, но переговоры о том, чтобы продлить этот срок, не завершены. [15]

Разделение предприятия, под которым подразумевается создание на основе одного существующего двух и больше новых предприятий как самостоятельных юридических лиц. Исходное предприятие — ликвидируется. Примером является реформирование концерна «Белэнерго», основная задача которого заключается в том, чтобы повысить эффективность производства. Это может быть достигнуто за счет разделения энергопроизводства по видам деятельности — на генерацию, передачу, распределение и сбыт энергии. Следовательно, будет организован раздельный финансовый учет по каждому виду деятельности, а также разделены основные промышленно-производственные фонды. [14]

Выделение, которое предусматривает, что из действующего предприятия выделяется одно или несколько структурных подразделений, и на базе их имущества создаются новые предприятия. Примером является ЗАО «Пинскдрев», на котором существует три комбината. Как показала практика, создание таких комбинатов идет на пользу не только производству, но и построению всей работы в целом. Поэтому «Пинскдрев» принимает решение о создании еще одного комбината — лесопромышленного. В него войдет леспромхоз, нижние склады и отдел лесоснабжения. [10]

Преобразование предприятия представляет собой изменение существующих форм собственности, или организационно-правовой формы предприятия на другие без прекращения его хозяйственной деятельности, и к вновь возникшему предприятию переходят все права и обязанности прежде существовавшего. Примером может служить преобразование в 2005 году РУП «Бобруйскагромаш» в открытое акционерное общество. Сегодня в состав предприятия входят, помимо непосредственно завода, два обособленных структурных подразделения: филиал «Спектр» и СПК «Бересневский» Кировского района Могилевской области. [12]

Такой способ реорганизации в последние годы является самым распространенным. Его применяли на всех предприятиях, которые проходили процедуры акционирования и приватизации. [7]

Необходимо отметить, что каждая из этих форм и видов реструктуризации предполагает проведение целого комплекса мероприятий, направленных на усовершенствование и оптимизацию соответствующей сферы предприятия, но нередко руководители используют их комплексно, что позволяет увеличить эффективность применяемых мер.

До настоящего времени единого рецепта реструктуризации для всех предприятий не найдено. Более того, даже последовательность этапов реструктуризации, не говоря уже о выборе инструментария, может существенно различаться в зависимости от состояния предприятия, его потенциала, позиций на рынке, поведения конкурентов, характеристик производимых им товаров и услуг и многих других факторов. Если следовать основным принципам метода управления проектами, то можно выделить несколько этапов реализации проекта реструктуризации.

Первый этап - определение целей реструктуризации. Собственники и менеджеры должны определить, что именно их не устраивает в текущей деятельности предприятия, и чего они хотят добиться в результате изменений.

Второй этап - диагностика предприятия, выявление проблем компании, определение ее слабых и сильных сторон, осознание перспективы развития и рентабельности дальнейшего инвестирования в этот бизнес.

Третий этап - разработка стратегии и программы реструктуризации. На этом этапе по данным, полученным в результате диагностики, составляется несколько альтернативных вариантов развития предприятия, проводится их оценка и выбирается лучший.

Четвертый этап - осуществление реструктуризации в соответствии с разработанной программой. На этом этапе формируется команда специалистов, задействованных в работе. В ходе проведения реструктуризации уточняются целевые показатели и, если происходит их отклонение от запланированных значений, компания осуществляет корректировку программы.

И, наконец, **пятый этап** - сопровождение программы реструктуризации и оценка ее результатов. Теперь команда, ответственная за реализацию программы, осуществляет контроль за исполнением целевых показателей, анализирует полученные результаты и подготавливает итоговый отчет о проделанной работе.

Но, как правило, предприятия не приходят к реструктуризации беспричинно. Она является следствием затяжного финансового кризиса предприятия. Порой настолько затяжного, что уже оказывается поздно что-либо менять. Именно поэтому большинство усилий по трансформации крупных организаций заканчиваются неудачей.[9]

Чтобы не терять время и область своих завоеваний, следует учитывать как можно больше «подводных камней» и проблемных зон, которые могут возникнуть в процессе реструктуризации бизнеса. При этом гораздо дешевле учиться на ошибках других.

Ошибка №1. Перед проведением изменений до сотрудников компании не доведена важность и неотложность процесса реструктуризации.

Ошибка №2. Отсутствие сильной коалиции. Причиной этой ошибки является отсутствие командности в работе предприятия или ожидание, что руководитель сможет реализовать изменения.

Ошибка №3. Отсутствие виденья.

Если вы не можете рассказать о вашем виденье в течение пяти минут и получить обратную реакцию, которая означает понимание и интерес, то это значит, что вы не закончили эту стадию реструктуризации.

Ошибка №4. Недостатки в донесении виденья до сотрудников.

Реструктуризация невозможна, если подавляющее большинство сотрудников не будут готовы помочь, делая ради этого краткосрочные жертвы.

Ошибка №5. Барьеры к новому виденью остаются нетронутыми.

Примером может послужить сфера торговли нашей республики. На полках новых огромных магазинов появился расширенный ассортимент продукции, у продавцов премиально-сдельная оплата труда, организовано массовое обслуживание покупателей, обеспечен поток обслуживания клиентов, но качество обслуживания осталось на уровне «прошлого времени».

Ошибка №6. Отсутствие краткосрочных побед и планов по их созданию.

Ярким примером решения данной проблемы является компания «Макдональд-с», которая регулярно проводит конкурс «Лучший сотрудник месяца». Такие приемы применяются и на предприятиях Республики Беларусь, так, например, на ОАО «Савушкин продукт» руководство материально поощряет сотрудников за активное участие в деятельности предприятия и за новые идеи, которые могут быть внедрены.

Ошибка №7. Слишком раннее объявление победы.

Иногда предприятия принимают первые победы за окончательный успех в реализации стратегии. «У нас нет конкурентов», - заявляет руководство.

Ошибка №8. Отсутствие закрепления изменений в культуре компании.

Одной из основных составляющих успеха преобразований и развития компании, по убеждению руководства, является «внутренний дух» организации. И главное в поддержке этого духа – единство.[8]

Таким образом, если удастся избежать описанных выше ошибок, то вероятность достижения целей реструктуризации бизнеса резко возрастет. И наоборот, допущение ошибки имеет эффект геометрической прогрессии – усиливает провал многократно.

Еще одним моментом, на который стоит обратить внимание при реализации проекта по реструктуризации, является тот факт, что никто не застрахован от отрицательных результатов. Существует несколько наиболее важных для компаний рисков:

- риск неправильного выбора метода реструктуризации;
- риск преждевременной оценки результатов реструктуризации;
- риск недостаточной квалификации представителей органов управления предприятия;
- риск неправильной оценки необходимых для реструктуризации ресурсов;
- риск низкой мотивации лиц, участвующих в процессе реструктуризации;
- риск появления негативных социальных последствий;
- риск некачественного юридического сопровождения проекта.

Очень часто в ходе реструктуризации возникает необходимость осуществить юридические преобразования, но ошибки юридического сопровождения могут свести к нулю преобразования, которые уже осуществлены в компании. Если процесс реструктуризации проводится как логичный и хорошо спланированный процесс, то большинство неудач удастся избежать. [13]

Подводя итог, хотелось бы отметить, что реструктуризация по своей сути - это сложная процедура, которая требует много сил и средств, а результат может не оправдать ожидания. Цели проектов реструктуризации могут быть разными: повышение конкурентоспособности, сохранение или укрепление позиций на рынке, привлечение инвестиций, а также избежание банкротства. Однако смысл этих преобразований всегда один - улучшение работы предприятия в целом. Поэтому руководителю любого предприятия, если он по-настоящему заинтересован в успехе его работы, просто необходимо прибегнуть к реструктуризации, чтобы усовершенствовать или сохранить то, на что было затрачено столько сил и времени. И чем раньше он это осознает, тем больше шансов на успех.

УДК 339.187.62

Зинова Ю.Ю.

Научный руководитель: ст. преподаватель Кайдановский С.П.

ЛИЗИНГОВЫЕ ПРОЦЕССЫ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ: ПРОБЛЕМЫ И ИХ РЕШЕНИЕ

Большинство предприятий Беларуси нуждаются в современном и высокопроизводительном оборудовании, так как физический и моральный износ основных производственных фондов составляет не менее 60% (в некоторых случаях — до 90%). Эта проблема решается медленно и неэффективно из-за отсутствия оборотных средств, невысокой покупательной способности потребителей продукции белорусских товаропроизводителей, большой внешней задолженности предприятий республики за энергоносители.

Из-за кризиса неплатежей предприятиям редко удается изыскать собственные финансовые ресурсы для обновления производственной базы. Дотации же государства используются на погашение текущих долгов и увеличивают уровень инфляции. Что касается банковской сферы, то банки предпочитают вариант краткосрочного коммерческого кредитования, и под высокие проценты, которые трудно возместить прибылью от производственной деятельности. Ограничены и возможности привлечения иностранного капитала: международные организации не желают рисковать, инвестируя средства в страну, где рыночные реформы осуществляются столь медленными темпами. В результате складывается ситуация, при которой, с одной стороны, предприятия испытывают потребность в реконструкции и техническом перевооружении своего производства, а с другой — традиционные источники капитальных вложений не позволяют это сделать.

Опыт зарубежных государств показывает, что в период экономических кризисов эффективным средством обновления технической базы предприятий является лизинг. За рубежом доля капитальных вложений в развитие производства, обусловленная реали-