

го банку повинно подати до останнього пропозиції щодо подальшої діяльності банку і про застосування адекватних заходів впливу з метою забезпечення стабільної роботи банку.

У разі невиконання банком прийнятих зобов'язань або погіршення показників його діяльності, допущення інших порушень, не зазначених у листі із зобов'язаннями, Національний банк може застосовувати інші заходи впливу, адекватні допущеним порушенням. Серед таких заходів, на наш погляд, можуть бути запровадження особливого режиму контролю, припинення, обмеження чи позбавлення ліцензії на здійснення банківських операцій, накладення штрафів на банки та керівництво, відсторонення керівництва, призначення тимчасової адміністрації та інші, включаючи ліквідацію банків.

1. Бор М.З., Пятенко В.В. Менеджмент банків: організація, стратегія, планування. – М.: ИКС «ДИС», 1997. – 288 с.

2. Гегенхаммер Г. Управління банками, що знаходяться в скрутному фінансовому становищі: – К.: Varents group LLC, 1999. – 8 с.

3. Ричард Бревли, Стюарт Майерс. Принципи корпоративних фінансів. пер с англ. – М.: ЗНО «Олимп-Бизнес», 1997. – 120 с.

4. Ларионова И.В. Реорганизация коммерческих банков. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 368 с.

5. Кротюк В.Л. Національний банк – центр банківської системи України. – К.: ІнЮрС, 2000. – 248 с.

Отримано 28.10.2002

УДК 338 (1-87)

К.С.ГУРСТИЕВ

Харьковский государственный экономический университет

ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ

Рассматриваются процессы приватизации и реструктуризации предприятий в странах Восточной Европы. Выявлены наиболее эффективные элементы процесса реструктуризации предприятия, которые рекомендуется применять в Украине.

Анализируя зарубежный опыт реструктуризации предприятий, важно учитывать общие экономические условия ее проведения, выделяя два направления – реструктуризацию предприятий в условиях благоприятного экономического развития и реструктуризацию в кризисных условиях. Первое направление в настоящее время характерно для экономически развитых стран, где реструктуризация стала новым концептуальным подходом в управлении предприятиями и ее необходимость не зависит от текущих успехов компании, более того, наиболее активными в этом процессе являются успешно функционирующие

предприятия. Второе направление является характерным для стран с переходной экономикой – стран Восточной Европы.

В начале 90-х годов в странах Восточной Европы происходил процесс перехода к рыночной экономике, в ходе которой многие предприятия оказались в тяжелом положении. Спрос на их продукцию со стороны стран бывшего социалистического содружества резко сократился, а выход на новые западные рынки был затруднен из-за низких стандартов качества, отсутствия ресурсов для продвижения своих товаров и других причин. Сниженные таможенные барьеры в этих странах также сыграли немаловажную роль – внезапно хлынувший поток импортных товаров поставил восточноевропейских производителей перед лицом жесткой конкуренции уже на их местных рынках.

В результате этих процессов большая часть предприятий Восточной Европы превратилась в убыточные. Единственное средство выжить для таких предприятий в новых сложных условиях – полностью реструктурировать производства, заменить изношенное оборудование, упорядочить финансовые потоки и наладить систему сбыта товара. Многим предприятиям пришлось полностью или частично переориентироваться на выпуск другой продукции, значительное число заводов и фабрик объявили себя банкротами.

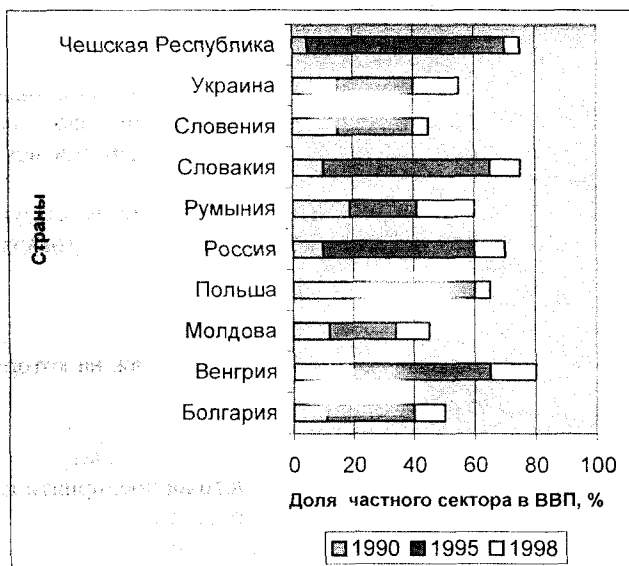
В это время в Восточной Европе появилось и сразу прочно вошло в лексикон понятие "реструктуризации". Под ним понимается поэтапный, управляемый и практически безболезненный для предприятия и персонала процесс улучшающихся изменений организационной структуры предприятия. Для осуществления этого процесса в большинстве стран Восточной Европы благодаря дальновидной правительственной политике были созданы необходимые условия, а именно:

- 1) начался процесс приватизации, который внес значительные изменения в структуру собственности и управления предприятий;
- 2) была разработана соответствующая законодательная база;
- 3) проведена прогрессивная налоговая политика.

Большое воздействие на успех реструктуризации в этих странах имела приватизация. Она позволила создать более эффективную структуру собственности (см. рисунок), а в ряде случаев привела еще и к крупным поступлениям в бюджет. Так, доходы от приватизации в бюджет Польши составили в 1995 г. 1,1 млрд. долл., в 1996 г. – 1,4 млрд. долл., в 1997 г. – более 2 млрд. дол., в 1998 г. – 2,1 млрд. долл. [1].

В странах Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ) реструктуризация ассоциируется с программами приватизации, поскольку ответственность за реорганизацию передана новым владельцам. Если конку-

рентная политика играет важную роль в стимулировании реструктуризации фирм, то приватизация рассматривается как главное средство ускорения этого процесса на основе привлечения недостающих ноу-хау и финансовых средств, а также новых сетей снабжения ресурсами и рынков сбыта.



Структура валового внутреннего продукта (ВВП) в некоторых странах Восточной Европы

Особенностью этого процесса явилось то, что основные инвестиционные фонды и управляющие компании во многих странах ЦВЕ принадлежали крупным региональным банкам. Именно в этом проявилась двойственная функция банков в проведении реструктуризации: с одной стороны (через подконтрольные фонды и компании), они выступали как собственники предприятий, с другой – как кредиторы. Воздействуя на принятие решений, они вынуждали заемщиков брать кредиты под высокие проценты. Однако при такой структуре собственности банки оказались прямо заинтересованными в успешном проведении реструктуризации на предприятиях, тем более что прямое участие фондов в управлении гарантировало полную прозрачность отношений и контроль за ее проведением.

Если в целом проанализировать процессы, происходившие на предприятиях Восточной Европы на протяжении последних десяти

лет, то можно выделить следующие наиболее эффективные элементы реструктуризации:

- комплекс внутренних мероприятий, имеющих целью избавление от излишних активов: ликвидация объектов соцкультбыта, машин, оборудования, избыточных запасов, устаревших мощностей, сокращение рабочей силы; концентрация на основном направлении производственно-хозяйственной деятельности; закрытие неприбыльных производств. Все это не требует особых затрат, а продажа ненужных активов может даже принести некоторый доход. Вместе с тем подобные меры демонстрируют решимость аппарата управления, помогают увеличить объем положительного денежного потока и тем самым снизить оценку риска потенциальными кредиторами;

- улучшение качества и обновление ассортимента выпускаемой продукции. Для того чтобы конкурировать с западными товарами, местные производители были вынуждены сильно изменить товарный ассортимент, ввести жесткие высокие стандарты качества и получить сертификаты западного образца;

- выход на новые западные рынки, объем продаж на которых значительно вырос;

- сокращение низкоквалифицированной части персонала для сохранения через стабильную заработную плату высококвалифицированного персонала, необходимого на предприятии;

- получение кредитов для реализации процесса реструктуризации, требующего значительных затрат, связанных с инвестициями в модернизацию производства, совершенствование качества продукции и услуг, освоение новой продукции, новых рынков и каналов сбыта.

Осуществляя государственное регулирование процессов реструктуризации через предоставление субсидий, льгот, заказов, отсрочек долгов, необходимо учитывать, что такие меры могут оказывать негативное воздействие на процесс реструктуризации, так как доступ к льготному кредитованию и субсидиям позволяет предприятиям избегать банкротства и, тем самым, откладывать процесс реструктуризации (это относится, например, ко многим фирмам Болгарии и Румынии).

Несколько лет рыночных трансформаций в странах Восточной Европы привели к следующим результатам. Во многих странах (Болгария, Румыния, Словения, Польша, Молдова) более 25% активов крупных госпредприятий приватизированы или находятся в процессе продажи. В Венгрии и Словакии такой показатель превышает 50%, при этом государственные предприятия приватизированы по схемам, ведущим к существенному внешнему контролю. К положительным элементам трансформационных процессов в Восточной Европе можно

отнести значительные усилия по ужесточению бюджетных ограничений и совершенствованию корпоративного управления, например, за счет приватизации в сочетании с жесткой кредитной политикой и применением законодательства о банкротстве, а к отрицательным элементам – слабую реализацию законодательства о банкротстве и незначительные действия по расформированию доминирующих предприятий.

Таким образом, несмотря на то, что страны Центральной и Восточной Европы унаследовали со времен централизованного планирования обширный промышленный сектор, из-за серьезных перекосов структурного характера и неэффективности производства этот уровень индустриализации на первых порах оказался скорее недостатком, чем преимуществом. Однако в наиболее развитых странах ЦВЕ промышленность уже смогла отчасти вернуть утраченные позиции. В Польше, например, уровень ВВП 1989 г. был достигнут еще в 1996 г., а в Болгарии уровень ВВП в 2000 г. составлял 71% уровня 1990 г. [2]. В большей мере это относится к обрабатывающей промышленности, которая смогла добиться таких результатов благодаря активно проводимым мероприятиям по реструктуризации и притоку иностранных прямых инвестиций. После почти десятилетия сокращения численности занятой рабочей силы и реструктуризации структура обрабатывающей промышленности стран ЦВЕ в настоящее время в значительной степени соответствует европейским стандартам.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что процесс реструктуризации в странах ЦВЕ и Украине имеет ряд следующих общих черт:

- реструктуризация обеспечивает адаптацию и выживание предприятий;
- помогает достигать финансово-экономических успехов;
- связана с изменением формы собственности и организационно-правового статуса предприятия;
- приводит к изменению форм и методов управления производством;
- вызывает изменения хозяйственных отношений с контрагентами и государством.

Поэтому использование опыта реструктуризации предприятий стран Восточной Европы на украинских предприятиях, проводящих реструктуризацию, является актуальным и полезным для Украины.

1. EBRD Transition Report, 1998, 2001.

2. Неллис Дж. Приватизация в странах с переходной экономикой: последние сведения. – The World Bank Group, 2002.

Получено 01.11.2002