

Section 1. Social Sciences

Д.С. Бобушева,

*к.э.н., ст. преподаватель Института международного бизнеса
учебно-научно-производственного комплекса
«Международный университет Кыргызстана»*

Реструктуризация предприятий Кыргызской Республики в постприватизационный период

На заключительных этапах приватизации государственной доли корпоративизированных предприятий Кыргызской Республики особое значение приобретают вопросы оценки эффективности антикризисного управления предприятием путем реструктуризации. Достижение эффективности организации данного процесса возможно на основе выявления негативных факторов реорганизации хозяйствующих субъектов и оценки позитивных финансовых резервов, влияющих на финансовую устойчивость предприятий. Кризисное состояние преобладающего большинства предприятий обусловлено возникновением дисбаланса между потребностями прогрессирующего роста эффективности и рентабельности производственно-экономической деятельности, с одной стороны, и изначальными условиями ограниченных финансовых ресурсов, которые начинают лимитировать операционную деятельность любого предприятия, с другой. В этой связи актуальность научно-практических исследований эффективности реструктуризации предприятий Кыргызской Республики обусловлена необходимостью совершенствования организации управления предприятием в направлении повышения эффективности антикризисного управления. Это выражается в необходимости смены приоритетов в сфере управления предприятием с организации процедур технического банкротства на эффективную реорганизацию, финансовое оздоровление и защиту корпоративных прав государства.

Процесс перехода к рыночной экономике предполагает последовательную реализацию определенных шагов: дерегулирование, приватизацию и создание правовой системы защиты прав собственности. Дергулирование, согласно экономической теории легального картеля, должно привести к снижению цен, увеличению объемов производства и преодолению бюрократической неэффективности. Однако, основываясь

на теории регулирования в интересах общества, можно утверждать, что постепенная монополизация отрасли одной или двумя крупными компаниями приведет к повышению цен и спаду производства. В Кыргызской Республике проблемы реструктуризации предприятий в условиях развития рыночной экономики наиболее ярко проявляются в сфере воздушного транспорта на фоне последствий дерегулирования данного отраслевого комплекса. Именно сектор авиаперевозок представляет собой яркий пример возможного развития конкретного экономического сектора в условиях чрезмерной конкуренции и нестабильности в отрасли. Следовательно, теоретическая оценка эффекта дерегулирования в экономике Кыргызской Республики, реализованного путем реструктуризации производственно-технического комплекса гражданской авиации, приобретает особое значение для проведения научных исследований проблем эффективного управления издержками и приспособления системы управления конкретным предприятием к условиям дерегулирования отрасли.

Авиакомпании во всем мире сегодня стоят перед серьезными вызовами: отмена государственного регулирования, создание инвестиционной привлекательности и усиление конкуренции – это лишь немногие из существующих вызовов. Зачастую компании-перевозчики не могут реагировать быстро или достаточно адекватно на изменения, происходящие в рыночном пространстве. Возможно, это обусловлено сложной структурой их организации или натянутыми отношениями с акционерами – или они просто не замечали или игнорировали устойчивые изменения в условиях их деятельности. В любом случае, все это может спровоцировать финансовый кризис и привести к необходимости срочного проведения эффективной реорганизации финансово-экономической деятельности таких предприятий.

Реорганизация потенциально затрагивает каждое звено в цепочке создания добавленной стоимости в авиакомпании – от финансового менеджмента и наземной эксплуатации до разработки стратегии и развития сети отраслевого комплекса. Реорганизация – это сложная, направленная на решение определенных задач и ограниченная во времени последовательность действий, совокупность которых имеет целью достижение устойчивого улучшения конкурентоспособности в отрасли, а также представляет собой первый шаг на пути подготовки авиапредприятий к предстоящему заключительному этапу приватизации и превращению ее механизма в привлекательный инструмент для привлечения потенциальных инвесторов.

Проведенный анализ основных последствий процессов реструктуризации (на примере авиапредприятий Кыргызской Республики) позволяет оценить их как предпосылки возникновения в практике управления предприятием следующих проблем:

1. Проблемы формирования разделительного баланса, ввиду отсутствия соответствующих правовых норм и процедур организации процессов реструктуризации.
2. Проблемы нарушения системы финансового учета при разделении активов, обязательств и капитала, что способствует значительному искажению реального финансового состояния вновь образуемых бизнес-единиц.
3. Проблемы отсутствия прозрачности финансовой ситуации новых реструктуризованных предприятий как следствие низкого качества внешнего аудита, являющегося обязательным условием организации реструктуризации.
4. Проблемы отсутствия практики использования технологии формирования управленческого баланса для оценки перспектив и альтернатив развития предприятий.

5. Проблемы формализации государственного регулирования процессами реструктуризации предприятий, несмотря на статус основного акционера для группы предприятий программной приватизации.
6. Проблемы крайне низкой степени внедрения инновационных методик финансового управления кризисными предприятиями.
7. Проблемы неадекватности или полного отсутствия системы стратегического управления реструктурируемыми предприятиями на национальном уровне.

Низкая эффективность программной приватизации в Кыргызской Республике обусловлена отсутствием научно обоснованных методологических и практических инструментов организации управления объектами реорганизации. В связи с этим важным условием вывода стратегических отраслей экономики Кыргызской Республики из состояния экономического кризиса должна стать разработка и внедрение комплексной государственной программы антикризисного управления предприятиями как основы устойчивого и направленного развития страны в краткосрочной перспективе.

Корпоративное законодательство Кыргызской Республики в целом можно оценивать как формально развитое, однако правовых инноваций не достаточно для обеспечения эффективного корпоративного управления, особенно на предприятиях, где осуществляются процессы реструктуризации. Основная причина ограниченного использования нормативно-правовых инноваций заключается в объективных особенностях сложившейся национальной модели корпоративного управления, включая:

- относительно высокий уровень концентрации собственности в руках государства;
- фактическую «закрытость» основной массы компаний (формально являющихся открытыми акционерными обществами);
- организацию бизнеса в форме группы компаний, реструктуризованных с нарушением принципа сохранения целостности производственно-технического комплекса;
- слияние функций менеджмента и собственника;
- самофинансирование даже в условиях финансово-экономического кризиса;
- «карманные» советы директоров;
- отсутствие или неэффективность внешних механизмов мониторинга и ряд других.

При осуществлении любого анализа финансового положения хозяйствующего субъекта в условиях переходной экономики, а также при реализации соответствующей концепции финансового управления необходимо принимать во внимание три основных требования:

- 1) учет принципов и критериев диагностики финансовой состоятельности, характерных для механизма антикризисного управления предприятием, как следствие проблем переходного периода;
- 2) учет принципов и критериев оценки финансово-экономического состояния, характерных для механизма рыночной экономики;
- 3) учет особенностей организации и функционирования конкретного бизнеса.

Принимая во внимание ограниченность действия показателей эффективности и рентабельности в условиях финансово-экономического кризиса предприятий, а также неприемлемость их применения для предприятий в предбанкротном состоянии,

наиболее оптимальным и ведущим критерием оценки финансово-экономического состояния таких предприятий должен стать комплексный показатель их финансовой устойчивости. В этой связи, при оценке эффективности реструктуризации в системе антикризисного управления предприятием ключевым показателем должна стать финансовая устойчивость, базирующаяся на расчетных моделях Z-коэффициентов Э. Альтмана (**Z-score**) для различных типов предприятий, включая модель EMS для предприятий стран с развивающимися рынками, которая вполне может быть адаптирована для условий Кыргызской Республики.

Таким образом, для обеспечения эффективности реструктуризации предприятия необходимо, прежде всего, оценить его финансовую устойчивость и обеспечить уровень данного показателя выше верхней границы банкротства по соответствующей группе корпораций путем разработки и внедрения краткосрочной программы антикризисного управления в целом.

Реструктуризация для оптимизации финансового управления предприятием предполагает активизацию внутренних финансовых резервов при ожидаемом эффекте роста доходов и рентабельности предприятия до 20–30%. Процесс реорганизации предприятия, связанный с сокращением затрат за счет ликвидации ненужных или убыточных видов деятельности, улучшением качественного состава руководителей и всего персонала, требует прежде всего проведения диагностики управленческой структуры, основанной на внедрении четких критериев оценки эффективности структуры управления финансово-экономической деятельностью предприятия до и после проведения реструктуризации. Данная техника анализа может быть построена на основе финансового моделирования и прогнозирования, базирующихся на устойчивой динамике или тенденциях финансово-экономического развития предприятия, которое предполагается реструктуризировать.

Важным условием обеспечения эффекта реструктуризации является достоверность, полнота и качество внешнего аудита. В этой связи представляется необходимым усиление механизма ответственности внешних аудиторов за некачественное исполнение аудита путем взыскания и возмещения ущерба хозяйствующему субъекту за счет собственного капитала.

Реализация возможностей инвестирования по выбранным приоритетным направлениям может оказаться низкоэффективной по причине недостоверности финансовой информации, отраженной во внешней отчетности. В связи с этим необходимо использовать технологии управленческого учета, позволяющие объективно оценивать реальное финансовое положение предприятия, включая оценку неплатежеспособности и резервов погашения кредиторской задолженности.

Кризисное финансовое положение предприятий в переходный период обусловлено неэффективным финансовым управлением, в том числе плохим бюджетированием доходов и затрат, поступлений и платежей; неэффективным планированием и управлением движением капитала; неумением работать с долгосрочными финансовыми вложениями, в частности, в объекты недвижимости или в создание дочерних предприятий; неэффективным внутренним и внешним финансированием:

Функциональные финансовые стратегии на разных уровнях управления предприятием различны по своим целям, которые обусловлены разными стратегическими ориентирами уровней управления, а также отличными друг от друга функциями финан-

совых категорий. В современных условиях переходной экономики, как правило, существует, как минимум, три стратегические цели, зависящие от состояния предприятия, – это выживание, стабилизация (ограниченный рост) и развитие (рост). Естественно, с точки зрения антикризисного управления предприятием, ориентированного на приоритеты финансового оздоровления, наиболее актуальна стратегия выживания. В этой связи внедрение механизма ответственности представителей Госкомимущества за принятие стратегических управленческих решений, как основного акционера предприятий программной приватизации Кыргызской Республики, становится решающим фактором обеспечения высокой степени эффективности государственного регулирования программы вывода крупных предприятий из состояния финансово-экономического кризиса.

Дополнительным фактором успеха может стать развитие опыта использования резервов оценки рыночной стоимости материальных и нематериальных активов предприятия, а также инвестирования в долговые ценные бумаги.

Преодоление объективной ограниченности рыночного механизма в интенсификации инновационных процессов требует усиления роли государства в этой области. Оно должно обеспечить выбор приоритетов научно-технического развития и производства новых знаний и технологий. Вне регулирующей роли государства многие аспекты инновационной деятельности предприятий не в состоянии обеспечить эффективное использование рыночного механизма.

Возрастание роли государства в развитии инновационной сферы обусловлено также специфическими условиями деятельности предприятий Кыргызской Республики. Глубокий системный кризис, сопровождающийся спадом производства, требует от государства больших усилий в решении проблем научно-технического развития, ликвидации хронической нехватки финансовых средств предприятий, поддержании инвестиционной и инновационной активности. Использование регулирующей роли государства в большей мере обусловлено усложнением финансового состояния объекта регулирования. Активизация инновационных процессов и их неуклонно возрастающая роль в обеспечении экономического роста и конкурентоспособности микроэкономических агентов и национального хозяйства в целом должны стать отличительной особенностью современного этапа экономического развития Кыргызской Республики. Именно инновационные методики финансового управления способны обеспечить эффективную оценку целесообразности проведения реструктуризации предприятий в постприватизационный период.

Главной целью создания и приведения в действие системы антикризисного управления является проведение структурной перестройки всего народного хозяйства в соответствии с потребностями рынка. Эта цель реализуется после решения следующих задач:

- предотвращение банкротств организаций и их социальных последствий;
- оказание организациям финансовой поддержки со стороны государства для проведения санационных мероприятий;
- комплексная диагностика финансового состояния предприятия для восстановления его платежеспособности и *внедрение антикризисного управления до начала процесса реструктуризации.*

Основные стадии кризисного состояния реструктуризированных предприятий, как следствие низкоэффективной программной приватизации в Кыргызской Республике, могут быть представлены в такой последовательности:

- 1) Стратегический кризис, обусловленный низким качеством стратегического менеджмента в течение 2-3 лет и более, предшествующих процессам реструктуризации.
- 2) Тактический кризис, обусловленный низким качеством тактического (операционного) маркетинга и производственного менеджмента в период после реструктуризации.
- 3) Финансово-экономический кризис, обусловленный недостаточной обеспеченностью предприятия необходимыми материальными и финансовыми ресурсами для сохранения финансовой устойчивости.
- 4) Неплатежеспособность предприятия и, как следствие, его убыточность.
- 5) Дополнительная реструктуризация предприятия, ограничивающая возможности финансового оздоровления.
- 6) Банкротство и ликвидация предприятия.

Проведенные научно-практические исследования показали, что в республике отсутствует эффективный механизм антикризисного управления предприятиями в условиях переходной экономики, вследствие чего наблюдается низкоэффективная реструктуризация объектов программной приватизации, ведущая предприятия не только к кризисному состоянию, но и создающая изначально условия финансового банкротства.

Совершенствование организации управления предприятием путем эффективной реструктуризации должно представлять собой процесс построения организационных структур управления, мотивации и методов управления, которые позволяли бы предприятию не только адаптироваться к изменениям окружающей рыночной среды, но и создавали бы возможности для управления финансовой устойчивостью на стадиях текущей операционной деятельности.

Комплексное решение проблем реструктуризации предприятий и прогнозирование эффективности процессов реструктуризации станут возможными при определении оптимальной стратегии антикризисного управления реструктурированными предприятиями, включая модели реорганизации, адаптируемые к особенностям экономического развития Кыргызской Республики в постприватизационный период.

Литература

1. *Бобушева Д.С.* Корпоративные модели антикризисного управления предприятием в условиях рыночных преобразований // Академический вестник АУЦА. – Бишкек, 2007. – С. 44–50.
2. *Bartunek J.M.* (1998). The effects of Organization Restructuring on Frames of Reference and Cooperation. *Journal of Management*, 12, 79–92.