

УДК 658; 338.24; 338.26; 338.27; 338.45

**СОЦИАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ РЕСТРУКТУРИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ****Т.В. ЕЛЕЦКИХ, А.С. ТЕРЕЩЕНКО***(Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники, г. Минск)*

*Рассматриваются социально-экономические вопросы реструктурирования предприятий как основного элемента антикризисного управления. Как правило, реструктурирование сопровождается высвобождением персонала, что в условиях отсутствия новых рабочих мест может привести к социальной напряженности в регионе. Особо актуальны данные проблемы при реструктурировании градообразующих предприятий, что требует применения социально-ответственного подхода, накопленного в мировой практике.*

В современных быстроменяющихся условиях ведения бизнеса становится очевидным, что предприятия для обеспечения устойчивого функционирования и долгосрочного развития должны постоянно корректировать свою деятельность с учетом окружающей действительности. На разных этапах жизненного цикла предприятия возникает потребность в реструктуризации, вследствие которой происходят глубокие изменения структуры и технологии производства, оптимизации имущественного комплекса, управления хозяйственными процессами и сбытом продукции.

Реструктуризация - процесс целенаправленных качественных изменений в деятельности предприятия, его структуре в целом и отдельных подсистемах с целью повышения его эффективности, более активного использования имеющихся ресурсов, реализации появляющихся рыночных возможностей и преодоления возникающих угроз.

В реструктуризации заинтересованы все предприятия, адаптировавшиеся к рынку, но не успевшие пока приспособиться к нему, а также находящиеся в тяжелом финансово-экономическом состоянии.

По опубликованным данным за 2002 - 2003 гг., от 40 до 60 % всех предприятий Республики Беларусь являлись несостоятельными и вполне соответствовали формальным критериям банкротства [1]. Состояние большинства из них требует проведения интенсивных мер по финансово-экономическому оздоровлению или антикризисному управлению. Перечислим основные причины неплатежеспособности:

- неэффективное управление предприятиями;
- отсутствие условий для инвестиций;
- дефицит оборотных средств, высокие процентные ставки по кредитам;
- экономически необоснованная эксплуатация имущества и содержание излишней численности работников предприятий, рассчитанных на объемы производства 1990 г., что привело к значительному росту накладных расходов и себестоимости продукции;
- качество продукции не соответствует современным требованиям;
- из-за неплатежеспособности потребителей уменьшаются объемы реализации продукции и растут складские запасы.

Реструктуризация применяется в трех основных ситуациях:

1) предприятие находится в состоянии глубокого кризиса;

2) текущее положение предприятия можно считать удовлетворительным, однако прогнозы его деятельности являются неблагоприятными. Предприятие сталкивается с нежелательными для себя тенденциями в части конкурентоспособности, с отклонением фактического состояния от запланированного (например, снижение показателей продаж, прибыли, рентабельности, уровня спроса, увеличение затрат). Здесь реструктуризация является реакцией на негативные изменения, пока они не приобрели еще необратимого характера;

3) реструктуризации могут подвергаться благополучные, быстрорастущие организации. Их задача состоит в ускоренном наращивании отрыва от ближайших конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ.

Примером реструктуризации могут служить мероприятия по финансовой реструктуризации (например, реструктуризация задолженности) или организационной перестройке (изменение организационно-правовых форм, организационной структуры, сокращение числа иерархических уровней управления, изменения в направлениях соподчиненности, координации и т.д.), совершенствование отдельных систем управления предприятием. К существенным организационным изменениям в рамках процесса реструктуризации относятся преобразования производственных элементов: введение новых подразделений, ликвидация малопроизводственных структурных единиц, выделение отдельных производств в самостоятельные предприятия.

Как правило, инициаторами процесса преобразований являются собственники предприятия.

Потенциальными заказчиками услуг по реструктуризации предприятий могут выступать:

- органы государственного управления с целью оказания помощи руководителям государственных унитарных предприятий при проведении мероприятий по улучшению эффективности производства;
- органы государственного управления и негосударственные организации - владельцы контрольных пакетов акционированных предприятий с целью создания эффективного механизма контроля и управления и разработки стратегии развития предприятия;
- акционеры и руководители предприятий, заинтересованные в решении частных задач, так или иначе связанных с реструктуризацией (погашение задолженностей перед бюджетом и внебюджетными фондами, оптимизация использования имущественного комплекса, реорганизация системы управления и т.п.).

Как показывает зарубежный опыт, процессы реформирования могут сопровождаться высвобождением персонала. Так, например, опыт реструктурирования судовой верфи Aker MTW Wismar (Росток, Германия) показал, что численность персонала сократилась в 3 раза, административно-управленческого персонала - в 10 раз.

Особое значение в этой связи имеет реструктуризация градообразующих предприятий, т.е. предприятий, на которых, согласно республиканскому законодательству, занято не менее 25 % части экономически активного населения города/населенного пункта. В отечественной практике этому понятию близок термин «город - завод», что предполагает существование теснейшей связи между функционированием городского населения и предприятием, достаточно крупным, чтобы влиять на все основные аспекты жизни города. Содержание социальной инфраструктуры, доставшейся предприятиям в наследство с советских времен, оказывается для многих из них непосильным бременем. При такой ситуации расходы на содержание социальной инфраструктуры включаются в себестоимость продукции, делая ее во многих случаях неконкурентоспособной. Большинство предприятий моногородов производят отрицательную сравнительную стоимость и нуждаются в скорейшей реструктуризации, поскольку их экономические проблемы повлекут за собой социально-экономические проблемы в городе.

Градообразующее предприятие формирует соответствующий тип поселения - моногород. Моногород представляет собой сложную структуру, в которой город и предприятие неразрывны. Как показывает практика, предприятие несет на себе не только экономическую, но и социальную нагрузку, в преобладающей мере обеспечивая условия жизнедеятельности в населенном пункте.

Город можно назвать монопрофильным, а предприятие - градообразующим, если присутствуют следующие признаки [2]:

- предприятие находится в эпицентре экономической деятельности в городе, от него во многом зависит деятельность многих местных предприятий и организаций;
- предприятие определяет рынок труда, является основным организатором профессионального обучения и потребителем выпускников учебных заведений;
- предприятие предоставляет основной источник доходов для абсолютного большинства местных граждан и их семей;
- предприятие является основным заказчиком в строительстве жилья и объектов социальной инфраструктуры;
- предприятие является основным налогоплательщиком для местного бюджета и играет ведущую роль в политической, социальной, культурной деятельности города.

Система взаимных ожиданий градообразующего предприятия и его работников, руководства моногорода, и, наконец, его населения объективно обуславливают необходимость разработки социально-ответственного подхода к осуществлению реструктуризации градообразующего предприятия. Выполнение данной задачи предполагает организацию диалога и партнерства руководства предприятия, трудового коллектива, местных органов исполнительной власти, служб занятости при решении вопросов, связанных с реструктуризацией предприятия. В результате данная задача из чисто экономической превращается в междисциплинарную, требующую решения также социальных, психологических, правовых и даже политических проблем.

Особенности социально-ответственной реструктуризации градообразующего предприятия заключаются в том, что из-за лежащей на нем социальной нагрузки к градообразующему предприятию не всегда применимы критерии, которые необходимо использовать для неградообразующих предприятий. Градообразующее предприятие нельзя рассматривать в отрыве от того населенного пункта, в котором оно расположено, и без учета социально-экономического положения, дальнейших судеб и возможного поведения людей, в нем проживающих. Поэтому, говоря о проблеме реструктуризации такого предприятия, нужно параллельно анализировать возможность реиндустриализации моногорода в целом.

Основная цель реиндустриализации - привлечение в город (район) новых инвестиционных проектов, которые бы обеспечили не только новые рабочие места, но и способствовали бы созданию в регионе новой структуры промышленности. Эти процессы возможны лишь в условиях создания благоприятной инвестиционной среды в данном регионе.

Как показывает опыт зарубежных стран, действия органов как государственной, так и местной власти в процессе структурной перестройки и реиндустриализации моногородов должны быть направлены на предотвращение роста социальной напряженности.

Эти действия включают в себя следующие направления [3]:

- стимулирование привлечения внешних инвестиций в моногород для создания новых рабочих мест и изменения структуры промышленности;
- формирование системы государственной поддержки градообразующих предприятий и моногородов;
- активизация предпринимательского сектора в городе;
- содействие новым юридическим лицам, образованным в процессе обособления;
- содействие развитию предпринимательства через расширение доступа малых предприятий к участию в производственной кооперации (субконтрактация);
- оказание поддержки градообразующим предприятиям в процессе реструктурирования;
- разработка специального пакета социальных мер при высвобождении трудовых ресурсов;
- стимулирование трудоустройства высвобождаемых в процессе реструктуризации трудовых ресурсов;
- организация социального диалога и партнерства при реструктуризации градообразующего предприятия и создания структуры по управлению программой социально-ответственной реструктуризации;
- обучение руководителей предприятий, местных органов власти, объединений работодателей, профсоюзных организаций социально-ответственному подходу при реструктурировании;
- информированность населения города и работников градообразующих предприятий о планах реструктуризации.

Реструктурирование градообразующих предприятий должно сопровождаться активной социальной политикой, проводимой службами занятости, основными направлениями которой являются:

- социальная поддержка незанятого населения и содействие трудоустройству;
- профессиональная ориентация, профессиональное обучение и переобучение безработных;
- организация временной занятости и общественных работ;
- содействие и поддержка создания новых рабочих мест, развитие предпринимательства и самозанятости граждан;
- содействие занятости слабозащищенных категорий населения, квотирование для них рабочих мест;
- разработка дополнительных социальных гарантий высвобождаемым работникам в процессе реструктурирования градообразующих предприятий.

Реализация вышеназванных направлений предполагает разработку специального пакета социальных мер при массовом высвобождении трудовых ресурсов (дополнительные гарантии, досрочный выход на пенсию, компенсационные выплаты и т.д.), в том числе специальной программы занятости в моногороде.

Необходимым элементом социально-ответственного подхода является обязательное наличие социального плана в проекте реструктурирования градообразующего предприятия, разрабатываемого совместно профсоюзными организациями, кадровыми службами, местными властями и службами занятости. Основная задача социального плана - максимально возможно сохранить рабочие места и оказать предусмотренную законодательством и коллективным договором социальную помощь. При разработке социального плана необходимо проанализировать все возможности по сохранению рабочих мест. Также требуется разработать критерии отбора работников, подлежащих и не подлежащих высвобождению. При разработке социального плана необходимо учесть возможность досрочного выхода на пенсию, наличие компенсационных выплат, размер социального пособия в республике.

Таким образом, при реструктурировании градообразующих предприятий для уменьшения социальной напряженности в регионе необходимо применять социально-ответственный подход. Однако эффективность такого подхода в значительной степени будет зависеть от согласованных действий всех заинтересованных сторон: руководства предприятий, профсоюзных организаций, служб социальной защиты, органов местного самоуправления, институтов поддержки предпринимательства.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Катько А.А. Социально-ориентированная реструктуризация градообразующего предприятия. Информационный бюллетень № 3. - Мн.: БГУИР, 2003.
2. Кисель Э.Ч. Реструктуризация градообразующего предприятия // Труд, профсоюзы, общество. - 2003. - № 1. - С.40-48.
3. Елецких Т.В. Программа совместных действий по минимизации возможного негативного социального воздействия при реструктуризации градообразующего предприятия. - Мн.: ОДО «Новапринт», 2003.
4. Ванкевич Е.В. Социально-ответственное реструктурирование градообразующего предприятия: сущность, принципы и направления реализации. Информационный бюллетень № 2. - Мн.: БГУИР, 2003.