

**Организация по Безопасности и  
Сотрудничеству в Европе  
и  
Экономическая Комиссия ООН по Европе**

**Сотрудничество государственного и частного секторов в  
области промышленной реструктуризации**

**Новые бизнес-модели реструктуризации:  
Опыт стран с развитой рыночной и переходной  
экономикой**

**Крис Уокер**

**Оказание содействия в принятии решений и оценке**

# Экономическая реструктуризация; цели

---

- Передача государственных активов частному сектору, уменьшение государственных обязательств, при одновременном увеличении государственных доходов.
- Сбалансированная рыночная экономика отвечает местным нуждам, но при этом учитывает исторически сложившиеся риски переизбытка трудовых ресурсов и избыточных производственных мощностей
- Коммунальные службы и «ключевые отрасли промышленности» должны предоставлять надежные и экономически обоснованные услуги для поддержки других секторов экономики
- Должны появиться новые конкурентоспособные отрасли экономики; в том числе, в сельских районах с “низким уровнем доходов”

# **Реструктуризация; задачи на уровне отдельной компании**

---

- **Коммерческая культура должна привести к появлению новых продуктов и услуг, которые бы отвечали требованиям рынка на всех уровнях**
- **Должны появиться виды деловой деятельности, «направленные на удовлетворение нужд потребителей» и сопровождающиеся должным учетом активов, долгов, производства и продаж**
- **В первую очередь, импортозамещение, а затем развитие экспорта**
- **Ведение деловой деятельности на основе наличного расчета для обеспечения гарантии занятости**
- **Повышение эффективности управления для снижения инвестиционного риска**
- **Повышение продуктивности, качества, уровня безопасности и охраны труда, а также улучшение экологических показателей, уровня прибыли и продаж.**

# Реструктуризация; социо-экономические задачи

---

- **Снижение уровня бедности, занятость, продуктивность и прибыльность.**
- **Коммерческая устойчивость, повышение благосостояния, взимание налогов!**
- **Деловая деятельность на основе наличного расчета и «надлежащие» рабочие места имеют глубокое социальное влияние - выгоды от этого получают соответствующие сферы деловой деятельности и местные сообщества**
- **Наличный доход увеличивает возможности демократического выбора**

# Реструктуризация; Роль государства

---

- Принятие решений о приоритетах и будущей структуре отрасли промышленности или сектора [Западная Европа - 1960гг.]
- Принятие решений о механизмах транзитного периода [приватизация, разукрупнение, FDI, СП] [Программа ЕС - Фаре]
- Правовые и регулятивные рамки, позволяющие проводить преобразования, в частности, в области прав собственности, инвестиций и правил владения [Сербия, Косово/а, KTZ]
- Социальные и другие последствия реструктуризации, включая безработицу и прекращение деятельности хозяйствующих субъектов! [Балканы]

# Реструктуризация; Альтернативы, имеющиеся у государства

---

- Прямое вмешательство; непосредственное вмешательство в деятельность каждой отрасли промышленности или сектора в соответствии с приоритетами и нуждами [активная позиция]
- Косвенное вмешательство; создание регламентируемых и благоприятных условий для преобразований, разработка механизмов институциональной поддержки и внешних инструментов, таких как механизмы приватизации, что позволит использовать рыночные силы. [пассивная позиция]

# Реструктуризация; другие аспекты

---

- Корпоративное руководство новыми компаниями
- Риски для владельцев акций
- Развитие человеческих ресурсов для будущего роста
- Открытие новых предприятий, создание дочерних компаний и предприятий среднего и малого бизнеса
- Положения, регулирующие начало или прекращение деятельности хозяйствующего субъекта
- Стратегия для **FDI**; Создание нового предприятия или приобретение уже существующего предприятия?
- Роль иностранных инвесторов? Держатели основной или не основной доли акций?

# Промышленная реструктуризация; анализ потребностей

---

- Свыше 40 последних лет!
- Знания в области менеджмента
- Рыночный анализ, знание “потребителей”, рынков и маркетинга,
- Помощь в разработке и создании продуктов или услуг высокого качества,
- В этом списке необходимость новых денег имеет довольно низкий приоритет!



# Управление в условиях транзитного периода

---

- Активная или пассивная позиция? Примеры для сравнения;
- Пассивная позиция: Переход от бартерных сделок к использованию денежных средств; Программы местных сообществ, основанные на спросе, на Кавказе [ОБСЕ/ООН/ЮСАИД + фонды Швейцарии, Люксембурга и ЕС]
- Активная позиция: Правительство выбирает отрасли промышленности, которые должны быть приватизированы через **MVP**; Программа, основанная на предложении, Сербия [Рынки капиталов] и Черногория [Экономический анализ] [ЕС + фонды Италии]
- Активная позиция: Преобладают чисто рыночные механизмы; предприятия среднего и малого бизнеса в Боснии, Хорватии, Македонии [ЕС, фонды Италии]

## Управление в условиях транзитного периода; Полученные уроки ?

---

- **Экономика, основанная на спросе, а не командная экономика! До начала проведения реструктуризации, убедитесь, что существуют соответствующие рыночные условия!**
- **Предпочтительный метод:- непосредственное реформирование предприятий в условиях, способствующих этому!**
- **Наличие твердой поддержки, соответствующие и основанные на спросе задачи в отношении размера, секторов и расположения предприятий**
- **Соглашения с предприятиями, “основанные на показателях работы”;** Нет прогресса, нет проекта!
- **Необходимым условием является постоянный мониторинг, включая мониторинг фактических результатов.**