

АНТИКРИЗИСНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Н.П. Мыцких,

*кандидат экономических наук, доцент Академии управления
при Президенте Республики Беларусь*

Явления цикличности и кризисов в развитии социально-экономических систем закономерно проявляются как на макро-, так и на микроуровне и являются одной из предпосылок банкротства предприятий. В связи с увеличением масштабов банкротств на первый план в менеджменте выдвигаются процессы антикризисного регулирования и управления предприятиями и отраслями экономики. Как показывает мировой опыт, *антикризисный процесс* (процесс реализации антикризисных процедур применительно к деятельности предприятий-должников) в условиях рыночной экономики – это управляемый процесс, включающий в себя два блока процедур: *антикризисное регулирование и антикризисное управление*.

Антикризисное регулирование представляет собой систему мер организационно-экономического и нормативно-правового воздействия со стороны государства по обеспечению экономической безопасности государства, защите предприятий от кризисных ситуаций, предотвращению банкротств, обеспечению и правовому регулированию процедур банкротства.

Государственное антикризисное регулирование (далее – ГАР) – это макроэкономическая категория, отражающая отношения, возникающие при организационно-экономическом и правовом воздействии государства для защиты предприятий от кризисных ситуаций, предотвращения банкротства или прекращения их дальнейшего функционирования.

Неполнота и некомплектность институтов рынка в Беларуси, недостаточный опыт государственного антикризисного регулирования, наличие в стране высокой доли предприятий-монополистов, градообразующих и предприятий с численностью работающих более 1000 человек, банкротство которых порождает множество социальных проблем, приводят к возникновению негативных социально-экономических явлений. Формирование такой си-

туации обуславливает необходимость усиления регулирующего воздействия государства на экономику.

В числе инструментов ГАР экономики в Беларуси получили развитие следующие методы:

- *прямого регулирования*. Это регулирование налогообложения, цен, тарифов и пошлин, имеющее часто не только экономическую, но и политическую направленность; реструктуризация долгов бюджету, предоставление льгот, целевой помощи в реструктуризации предприятий и отраслей экономики; государственные гарантии, в том числе в той части, где государство регулирует инвестиционные отношения, определяемые законом о банкротстве; госзаказ, своевременно и в полном объеме оплаченный государством; рационализация структуры государственного спроса и размещения заказов в целях достижения рентабельности государственных заказов на уровне не ниже рентабельности рыночного спроса; протекционизм; осуществление целевых программ социально-экономической направленности; венчурное финансирование государством рискованных проектов, позволяющих создать лидирующие технологии, и др.;

- *нормативного воздействия*. Устанавливаются нормы взаимодействия субъектов хозяйствования, в том числе с позиций эффективного собственника и на основе добросовестной конкуренции.

Деятельность государства по регулированию национальной экономики заключается, в широком смысле, в формировании рынка путем обеспечения развития и структурной перестройки экономики (развитие реформ в направлении пополнения системы рыночных институтов и обеспечения их необходимого уровня), формирования региональных экономических отношений и выполнения им своих социальных функций.

Основными мерами государственного антикризисного регулирования в рамках указанных выше направлений являются:

- совершенствование законодательной базы о несостоятельности (банкротстве) предприятий;
- досудебное оздоровление предприятий;
- социальная защита работников предприятий, находящихся в процедурах банкротства;
- защита интересов граждан городов и поселков при банкротстве градо- и поселкообразующих предприятий;
- преодоление кризиса неплатежей и сокращение неденежной, в том числе бартерной, формы расчетов;
- приватизация, акционирование и добровольная ликвидация предприятий-должников;
- создание и развитие института банкротства и его инфраструктуры.

Поскольку государственное регулирование ориентировано прежде всего на создание условий нормальной деятельности предприятий, то государственное антикризисное регулирование осуществляется традиционными макроэкономическими инструментами, среди которых, по мнению профессора В.Ф. Байнева [1. С. 17]: бюджетная, денежно-кредитная, фискальная, социальная, инвестиционная и внешнеэкономическая политика государства. Амортизационная политика, по мнению профессора Г.А. Александрова [2. С. 221], также несет в себе антикризисную направленность.

Отправные целевые установки государственного антикризисного регулирования и способы их реализации содержатся в программных документах Правительства. ГАР – это установленные нормы и правила государственного влияния на кризисное состояние предприятий.

Общим для рассматриваемых ниже примеров разработки и применения системы указанных норм и правил, или национальных механизмов политики ГАР, является то, что их построение начиналось с неэффективной системы социалистических институтов и постепенно трансформировалось на пути к рыночной экономической системе.

Как показывает практика реформирования экономик постсоциалистических стран, на ряде предприятий вследствие нарастания кри-

зисных явлений, как правило, возрастали убытки, объемы которых были равны, или превышали квартальную выручку, оборот велся на заемных средствах, а собственный капитал утрачен в убытках. При этом размеры заемного капитала были сопоставимы с размером годовой выручки. В результате погашение образовавшихся задолженностей становилось нереальным в разумные сроки. Если оборотные активы формируются только за счет заемных средств, производственная деятельность предприятия зависит только от заемных источников. Известно, что, независимо от отраслевой принадлежности, предприятия должны финансировать 10–20% оборотных активов за счет собственных средств.

Институт банкротства, в контексте описанной выше социально-экономической ситуации, следует рассматривать, с одной стороны, как инструмент страхования рисков предпринимательской деятельности, удовлетворения интересов как должника и его работников, так и кредиторов, с другой стороны, как механизм оздоровления экономики путем освобождения ее рыночного пространства от неэффективных субъектов хозяйствования и их неэффективных собственников.

В этой связи в условиях перехода к рыночной экономике практическое управление любым предприятием в той или иной мере должно быть антикризисным, так как та или иная кризисная ситуация может возникнуть на любой стадии жизненного цикла предприятия. Примером тому служат национальные механизмы политики ГАР, выработанные правительствами Словении, Беларуси и России в ходе преодоления проблемных кризисных ситуаций в экономике этих стран.

Кризисная социально-экономическая ситуация в Словении и действия Правительства по предотвращению массовых банкротств

После объявления независимости в июне 1991 г. экономика Словении находилась в глубокой депрессии. В 1991 г. общий объем производства снизился на 14%, после чего к концу 1992 г. произошло еще одно резкое сокращение объема выпускаемой продукции (на 6% в 1992 г.). Уровень безработицы составлял 14% и был самым высоким за всю историю страны. За одну ночь компании Словении

потеряли такие важные рынки сбыта, как Югославия, страны Центральной и Восточной Европы, Ирак и другие страны Ближнего Востока.

Экономическая программа Словении концентрировалась главным образом на установлении экономического и монетарного суверенитета и макроэкономической стабилизации страны. В 1992 г. проводилась ограничительная макроэкономическая политика, которая способствовала стабилизации экономики (установлению внешнего и внутреннего равновесия) [3].

Ограничительная монетарная политика, согласно которой устанавливались высокие реальные процентные ставки и сохранялся низкий обменный курс внутренней валюты, сократила доходы экспортных предприятий. В начале 1992 г. реальные процентные ставки колебались в пределах 20–30% в год. В условиях системы самостоятельного управления социально-общественные предприятия формально управлялись рабочими.

Руководство компании контролировалось представителями рабочих в составе рабочих комитетов. Вследствие сильного давления со стороны представителей профсоюзов, местных политических деятелей и банков во многих случаях руководство было не в состоянии или не хотело проводить резкие структурные изменения, такие как снижение заработной платы, увольнение избыточной рабочей силы.

Будучи не в состоянии приспособиться к новым условиям из-за избытка сотрудников, потери традиционных рынков и конкуренции, компании обратились к банковскому сектору за дополнительными займами на покрытие возросших убытков. Многие банки сосредоточили большой объем нефункционирующих займов предприятий, несущих убытки. При отсутствии какого-либо контроля со стороны Правительства банки увеличили разницу между курсами и ставками, чтобы покрыть свои убытки и списать сомнительные долги.

Правительство ввело временный мораторий на процедуру автоматического банкротства для предприятий, которые оставались неплатежеспособными в течение 60 дней. Эта мера еще больше подорвала финансовую дисциплину, и в 1992 г. почти 800 компаний сразу же должны были начать процедуру оформления банкротства. На 300 предприятий –

крупнейших производителей, объявивших себя банкротами, приходилось 88% всех убытков и 27% всех занятых в этом секторе.

Большое количество банкротств могло привести к опасной социальной и политической нестабильности. Юридическая система, предполагающая длительную процедуру оформления банкротства, и частный сектор, не имеющий достаточного капитала и руководящих навыков, не могли справиться с проблемой такого размера.

***Институт государственного
антикризисного регулирования, его
инфраструктура и принятые меры
антикризисного регулирования***

Для разрешения кризисной ситуации Правительство Словении разработало проект, согласно которому на правовое поле были введены такие стратегические «игроки», как Агентство по реструктуризации и приватизации Словении и его дочерняя организация Фонд развития Республики Словения (СКЛАД).

Задача Агентства заключалась в оказании поддержки и стимулировании процесса приватизации в Словении, задача СКЛАДа – в подписании приватизационных контрактов с капиталом от приватизации, поступающим для целей экономического развития компаний. В 1992 г. СКЛАД уже имел квалифицированную команду финансистов и юристов, а также некоторый капитал от первых распродаж словенских компаний иностранным инвесторам.

Перед Правительством Словении стояла сложная задача выбора одного из решений:

- допустить банкротство экономически несостоятельных компаний с непредсказуемым влиянием на другие компании (цепь банкротств могла развиваться) и возникновением огромных политических и социальных проблем в условиях, когда суды не были готовы к случаям крупных и массовых банкротств и не имелось достаточно квалифицированного персонала для ведения такого рода дел;
- субсидировать эти компании.

Оба варианта были отклонены, после чего разработан новый проект по реструктуризации компаний, терпящих убытки, согласно которому СКЛАД принимал эти компании и становился владельцем компаний в той части, которая зарегистрирована как общественный капитал. Совместно с банками и Агентством по реа-

билитации банков СКЛАД производил финансовую реструктуризацию там, где это требовалось. Правительство предоставляло необходимые субсидии для покрытия расходов, связанных с временным увольнением работающих. Было объявлено, что компании могут присоединиться к происходящему добровольно.

Целью, которую Правительство преследовало данным проектом, являлось ускорение процесса структурного приспособления предпринимательского сектора Словении.

Правительство обратилось к компаниям, терпящим убытки, с предложением предоставления помощи по реструктуризации. Деньги практически не предлагались, основные условия участия – преобразование предприятия в компанию с ограниченной ответственностью, передача акций в Фонд развития и роспуск рабочего комитета. 217 компаний обратились за помощью, многие из них предполагали получение денежных средств. После отбора 98 компаний подписали контракты о создании корпорации и передали свои акции в Фонд развития. К участию в проекте были приглашены Министерство труда, Министерство промышленности и Банковское реабилитационное агентство.

Фонд приступил к осуществлению проекта, обладая только средствами от предыдущих продаж компаний в размере 100 млн немецких марок. Единственная финансовая поддержка, оказанная из бюджетных средств, приходилась на покрытие общих расходов, связанных с увольнением сотрудников.

Фонд развития Словении стал государственной холдинговой компанией, в состав которой входило 98 компаний с числом занятых на них 56 000 рабочих, составляющих 10% от общего числа занятых в стране. Расходы этих компаний превышали их доходы на 35 млрд SIT (национальная валюта). Общие убытки компаний достигли 670 млн немецких марок. А невыплаченный краткосрочный долг составил 120 млрд SIT (2 млрд нем. марок).

90% этих компаний являлись неплатежеспособными, так как их предъявительские депозитные счета блокировались более 180 дней. 25% общего числа рабочих были сокращены. Многие компании остались без руководства, поскольку многие специалисты ушли. Большинство компаний соответствовало всем условиям оформления процедуры банкротства.

Фонд является независимой от прямого воздействия политических сил профессиональной организацией, эксперты которой подчинены непосредственно Совету Министров. В основу заложена концепция наблюдательного Совета. Поскольку факторы успешности развития отраслей и приоритеты разные, было принято решение сконцентрировать ответственность и финансовые ресурсы в одних руках – Фонде развития государственных предприятий. Эксперты Фонда проводили реструктуризацию, санацию предприятий, находили инвесторов и продавали предприятия полностью или частично. Таким образом, они превращали акции Фонда в деньги, которые, в свою очередь, направляли на реструктуризацию других кризисных предприятий, а в необходимых случаях – на их ликвидацию. Акции преобразованных в ОАО государственных предприятий частично также передавались в Фонд развития государственных предприятий. Если предприятие отказывалось реструктурировать убытки, применялась процедура банкротства и его активы продавались.

Фонд создан на определенный срок для выполнения своей задачи, после чего подлежит роспуску. В настоящее время он преобразован в Словенскую компанию развития.

Результаты трехлетней работы Фонда: 56 компаний из 98 были проданы кооперативам и другим государственным предприятиям через продажу акций или фондов, 23 – ликвидированы в основном через объявление банкротами, остальные предприятия успешно преобразованы. Правительство частично взяло на себя стоимость сокращения рабочих мест и неоплаченных счетов компаний, занимающихся оказанием общественных услуг.

Пример проведения Правительством Республики Беларусь политики государственного антикризисного регулирования в условиях кризиса неплатежей

Проводимая Правительством Республики Беларусь экономическая политика дает положительные результаты как в финансовой сфере, так и в сфере производства. Однако о реальном преодолении всех негативных тенденций говорить еще рано. Возможности экономического маневра Правительства ограничены недостаточностью ресурсной базы,

необходимостью преодоления последствий чернобыльской катастрофы, тяжелой демографической ситуацией. В этих обстоятельствах главные конкурентные преимущества республики состоят в ее экономико-географическом положении и в наличии образованного и квалифицированного населения. Становление рыночной экономики в Беларуси предъявило обществу ряд новых проблем, самой сложной из которых является проблема неплатежей и, следовательно, связанная с ней необходимость антикризисного управления. Это объясняется прежде всего тем, что значительная часть предприятий реального сектора экономики является неплатежеспособной. Так, по данным Министерства экономики и Министерства статистики и анализа, только среди государственных предприятий, в том числе ОАО с долей государства в уставном фонде (по состоянию на июль 2003 г.), доля неплатежеспособных предприятий достигла 61%, а финансовые результаты деятельности 48% предприятий соответствуют официальным критериям банкротства в соответствии с Законом «Об экономической несостоятельности (банкротстве)».

Следует учитывать, что названные цифры лишь контурно очерчивают ситуацию, поскольку выявить реальную картину состояния предприятия можно лишь при наличии допуска к внутренней информации предприятия и интервью с сотрудниками. Как показывает практика, данные, указанные в бухгалтерской отчетности, далеко не всегда отражают реальную картину финансового положения предприятия. Это связано с тем, что не все обязательства предприятия могут быть отражены в балансе, оборотные активы иной раз искусственно раздуты, стоимость основных средств – завышена или занижена, кроме того, может быть не отражена стоимость нематериальных активов и т.п. В результате по формальным признакам, рассчитываемым по данным бухгалтерской отчетности, состояние предприятия может выглядеть стабильным и устойчивым, что при ближайшем рассмотрении оказывается фикцией. И наоборот, жизнеспособное предприятие оказывается неплатежеспособным лишь потому, что с ним своевременно не рассчитались недобросовестные или неплатежеспособные дебиторы.

Наличие в экономике наряду с неплатежеспособными предприятиями более трети

убыточных предприятий и такой же доли предприятий, не имеющих собственных оборотных средств, позволяет сделать вывод о том, что значительная часть субъектов хозяйствования находится в кризисном состоянии и не сумела по ряду причин адаптироваться к рыночным условиям хозяйствования.

Отягощает сложившуюся финансовую ситуацию и то, что восьмая часть населения страны живет в городах и поселках, имеющих единственное производственное предприятие (это более 70 населенных пунктов), нередко кризисное, неплатежеспособное. Возникающие проблемы социальной защиты населения, работников, высвобождаемых с предприятий в процессе их реструктуризации или ликвидации, требуют усиления ряда позиций политики государственного антикризисного регулирования. В этом направлении сделано уже немало. Так, с принятием Закона Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» представитель работников предприятия-должника получил право на подачу в хозяйственный суд заявления о банкротстве должника по обязательствам, вытекающим из трудовых и связанных с ними отношений (ст. 6 Закона). Однако это далеко не все, что следовало бы сделать.

Например, Беларусь, являясь участницей Международной организации труда (МОТ), Конвенцию № 173 «О защите требований трудящихся в случае неплатежеспособности нанимателя» (1992 г.) до сих пор не ратифицировала. Целью принятия Конвенции является согласование государствами – членами МОТ единообразного подхода к проблеме защиты трудящихся посредством привилегий либо обязательств, предусматривающих указанную защиту и реализуемую при помощи гарантийных учреждений.

Согласно Конвенции, неплатежеспособность есть ситуация, при которой в соответствии с национальным законодательством и практикой открывается процедура, касающаяся активов предпринимателя, с целью удовлетворения претензий кредиторов на коллективной основе.

В Конвенции МОТ содержится только два приоритетных направления защиты требований трудящихся – посредством привилегий и при помощи гарантийных учреждений. Минимальная привилегия распространяется

исключительно на требования по заработной плате, по выплатам оплачиваемого отпуска, по компенсациям за случаи оплачиваемого отсутствия на работе и по выходным пособиям в связи с увольнением. Суммы общей компенсации подлежат корректировке в связи с инфляцией. Объем привилегированных требований трудящихся по общей сумме, подлежащей компенсации, может быть ограничен национальным законодательством, но не ниже социально приемлемого уровня. Выбор направления защиты требований трудящихся при неплатежеспособности предпринимателя должен быть всесторонне взвешен с позиций целесообразности, возможности реализации норм и юридических последствий.

Правительство работает над решением этих проблем в рамках Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2001–2005 гг. Для преодоления кризисных явлений в экономике республики разработаны и приняты к исполнению такие программные документы, как: Программа преодоления кризиса неплатежей, Программа финансового оздоровления реального сектора экономики Республики Беларусь на 2002–2005 гг., одобренная в апреле 2002 г. Постановлением Совета Министров Республики Беларусь и Национального банка Республики Беларусь, Программа структурной перестройки и повышения конкурентоспособности экономики Республики Беларусь, одобренная 24 июня 2003 г. Президиумом Совета Министров Республики Беларусь. В апреле 2002 г. также принят Указ Президента Республики Беларусь № 207, в соответствии с которым юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям может оказываться государственная поддержка из республиканского и местных бюджетов в виде субсидий и средств на финансирование капитальных вложений. Регулируются Правительством также вопросы реструктуризации задолженности предприятий в бюджет.

Наряду с этими программными документами в республике действуют: Закон Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)», принятый в июле 2000 г., и Указ Президента РБ «О некоторых вопросах экономической несостоятельности (банкротства)», принятый в ноябре 2003 г., временно регулирующий отдельные правоот-

ношения в сфере банкротства до принятия в 2005 г. нового законодательства о банкротстве.

Результативность применения указанных программных документов и законодательства о банкротстве может повысить и нацеленность денежно-кредитной политики Беларуси на выход из кризиса неплатежей. Например, Программа финансового оздоровления реального сектора экономики страны, реализация которой требует проведения согласованных мер на макроэкономическом уровне, предусматривает снижение инфляции, совершенствование курсовой и процентной политики, снижение уровня перекрестного субсидирования, либерализацию ценообразования и экономических отношений в целом, существенное снижение налоговой нагрузки на отечественных произ-

Кроме того, в развитии инвестиционной сферы ожидается введение в 2004 г. нового механизма льготирования процентных ставок по инвестиционным кредитам в обмен на увеличение доли государства в уставных фондах предприятий (новый механизм уже был опробован в 2003 г. на сахарных заводах, а также на Светлогорском ЦКК). Введение в экономическую практику указанного механизма, в совокупности с другими экономическими механизмами, такими как, например, «золотая акция», свидетельствует о стремлении государства, как субъекта хозяйствования, закрепиться в роли крупного собственника, противостоящего кризисным явлениям и переходу государственной собственности за долги в частные руки.

Однако не все из запланированного Правительством удалось осуществить, или же результат оказался не совсем тот, которого ожидали. Так, например, за период, прошедший со дня вступления в силу Закона Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)», принятого в июле 2000 г., специализированный фонд поддержки предприятий-должников, проходящих санацию, находящихся в кризисном финансовом состоянии, предусмотренный ст. 129 Закона, не был создан. Как не был создан и альтернативный ему какой-либо другой источник финансовой поддержки санации государственных предприятий. Как показывает практика, погасить кредиторскую задолженность, сформировавшуюся в период моратория на иски кредиторов в процедуре санации, за счет аккумулированных

средств от текущей деятельности, как правило, не реально. Кроме того, необходимость осуществлять в процедуре санации текущие социальные платежи с целью снятия социального напряжения в обществе (что не было предусмотрено законом о банкротстве) не позволила достичь в санации белорусским управляющим сколько-нибудь значительных успехов. Так, по состоянию на 1.12 2003 г., в активе у антикризисных управляющих была лишь одна успешная санация, поскольку любая реструктуризация требует вложения значительных средств. Средств для поддержки санации государственных предприятий было крайне недостаточно или не было вовсе (но даже и при наличии средств, как известно, положительный результат реструктуризации не всегда гарантирован).

Источник средств на финансовое оздоровление определен Указом Президента Республики Беларусь № 508 от 12 ноября 2003 г. «О некоторых вопросах экономической несостоятельности (банкротства)». Пункт 1.8 Указа возложил бремя рискованного кредитования предприятий-должников на банки и небанковские кредитно-финансовые организации, которые «предоставляют кредиты для осуществления досудебного оздоровления, реализации планов завершения досудебного оздоровления в защитном периоде и планов санации в порядке, предусмотренном законодательством». Осложняет решение задачи финансового оздоровления экономики предприятий и отраслей то обстоятельство, что в коммерческих банках необходимой для «расшивки» неплатежей денежной массы кредитных ресурсов нет или ее недостаточно, а внешние источники инвестиций на цели досудебного оздоровления пока не определены.

Очевидно, пришло время принять в Республике Беларусь закон о финансовом оздоровлении, который бы регулировал вопросы санации, в том числе инвестиционные отношения в стране, и был бы буфером для банкротств государственных предприятий. Правительство вынуждено работать в условиях имеющихся экономических ограничений (убыточности, неплатежеспособности и низкой рентабельности значительной части предприятий).

В этой связи целевую установку ГАР можно сформулировать следующим образом:

наряду с преимущественным решением задач внесудебного финансового оздоровления экономики предприятий и отраслей необходимо разработать «гомеопатическую» дозу такого опасного и очень дорогого лекарства, как банкротство, и оптимальную схему его применения.

Вместе с тем в обществе растет понимание, что многое зависит от самих предприятий, от их собственников и менеджеров, от их способности противостоять влиянию негативных факторов. Решение этой задачи возможно при становлении системы антикризисного управления и антикризисного регулирования, адекватной особенностям социально-экономической ситуации в республике. В Беларуси накоплен еще небольшой опыт антикризисного регулирования и управления, применения законодательства о банкротстве. Недостаточна и теоретическая база в области антикризисного управления, как недостаточно профессионалов в этой сфере деятельности.

Пример проведения в России политики государственного антикризисного регулирования в условиях финансового кризиса

В Борском районе Нижегородской области диапазон возможностей администрации ограничен тем, что на его территории отсутствуют полезные ископаемые, а предприятий, в которые можно было бы вложить крупный капитал, несколько: стекольный завод (градообразующее предприятие) и кирпичный завод. Однако эти предприятия давно перестали быть финансово благополучными.

Глава районной администрации руководствуется принципами: исходя из имеющихся возможностей использовать все, что может принести пользу району, сделать район своего рода «приманкой» для капитала. Он стремится к стабильности, причем такой, при которой работают много разных производств, поддерживающих экономическое равновесие. Для этого в районе получили развитие новые отрасли, способные давать быструю отдачу при минимальных капиталовложениях и быстрой оборачиваемости денег.

В результате принятых администрацией усилий в район пришли исправные налогоплательщики. Например, учрежденное администрацией района СП, где работают 100 че-

ловек, дает в местный бюджет столько же, как и стекольный, на котором 5000 работников. Стеклозавод, оставшись в свое время без государственной поддержки, утратил конкурентоспособность, поскольку исчерпал финансовые резервы и самостоятельно обновить технологию уже не мог. Администрация района, защищая интересы завода и местного бюджета, выступила в диалоге с инвесторами в едином блоке с заводом и гарантировала инвесторам, что все условия достигнутого соглашения будут выдержаны при любых обстоятельствах, даже если изменится законодательство. С помощью привлеченных средств стеклозаводу удалось восстановить утраченную ранее конкурентоспособность. А через год переговоров инвесторы открыли для стеклозавода свои рынки, потому что по качеству стекла с местным заводом никто в России уже не мог конкурировать.

В поисках источников экономии администрация района постоянно просматривала все «узкие места» затратных статей бюджета и убедилась в том, что все возрастающие расходы на отопление жилья грозили «съесть» весь районный бюджет. Стремление к сокращению коммунальных расходов и аварийное состояние теплосетей побудили администрацию района в качестве эксперимента купить у немецкой фирмы модульную котельную, работающую без дыма в автоматическом режиме, которая дала уже в первый сезон эксплуатации 44% экономии стоимости тепла. После этого администрация района предложила немецкой фирме удешевить продукцию за право работать на местном рынке. Получив согласие, она взяла кредит и создала совместно с немецкой фирмой и местным заводом предприятие по выпуску модульных котельных. Первоначально в СП было сборочное производство из готовых, поставляемых из Германии модулей. Потом постепенно стали увеличивать долю комплектующих изделий собственного изготовления. Это привело к созданию совершенно нового для района производства, которое начало приносить стабильные доходы в бюджет.

После того как в районе заработало 70 котельных, каждая из которых давала 44% экономии стоимости тепла, ушла необходимость в повышении тарифов на отопление и горячее водоснабжение.

Принципиальная позиция администрации района заключается в том, что она не стре-

мится стать соучредителем ни на одном предприятии с привлечением инвестиций (исключение – если инвестору это надо, чтобы чувствовать себя уверенней). Поэтому, когда новый бизнес в районе окрепнет, администрация свой пакет акций продаст по номиналу инвестору или его уполномоченному.

Если жизнеспособное предприятие начинает утрачивать конкурентные преимущества, поскольку прибыли оказывается недостаточно для инвестирования в собственное производство, администрация приступает к поиску инвесторов, ведет переговоры с теми, кто заинтересован в развитии этого бизнеса.

Длительная и плодотворная работа с инвесторами привела администрацию к пониманию того, что для серьезного инвестора на первом месте стоят не льготы, а гарантии стабильности и обязательности. Как правило, разговор начинается минимум с 75% акций, а чаще инвесторы предпочитают не связываться с действующим производством и начинать с «зеленой поляны».

Поэтому отношения с инвесторами администрация района строит исходя из следующих принципов:

- исключить во взаимоотношениях с инвесторами традиционную практику предъявления инвестору списка требований по принципу «чем богаче инвестор, тем длиннее список требований»;

- идти на уступки, чтобы договор состоялся, поскольку инвестор приходит, чтобы решать свои проблемы, а не проблемы местной экономики. Он должен выпускать продукт, платить налоги. Все остальное – обязанность власти. Так, открывшему производству инвестору построили дорогу до проходной за счет бюджета района. А инвестору, который не мог выкупить помещение вместе с долгами, администрация района организовала списание долгов на «круглую» сумму, чтобы сделка не сорвалась;

- не пугать инвесторов чрезмерным чиновничьим интересом к их делам и финансам. Они хозяева на предприятии. Не обращаться с просьбой дать денег на нужды района, поскольку таких расходов в бюджете нет. Если временно вводится сбор на нужды района, то оказывать предприятиям встречную услугу, например принять от предприятий все жилье на баланс района (города). Если инвестор пред-

лагает свое участие в социальных проектах района, то предложить ему на выбор конкретные участки (например, одеть футболистов, оснастить библиотеку), с тем чтобы инвесторы сами имели возможность контролировать все расходы;

- гарантировать стабильность и выполнение всех условий инвестора при любых обстоятельствах, а также то, что инвестора не коснутся никакие дополнительные обременения, даже если изменится законодательство. Были случаи, когда по этой причине инвесторам выплачивалась компенсация из бюджета;

- для предотвращения возникновения организационных проблем у инвестора брать на себя взаимоотношения с местными контролирующими органами и службами (земельным комитетом, санэпидемстанцией, пожарными и т.п.), так как если инвестора самого направить по бюрократическому кругу согласований и разрешений, то у него, скорее всего, пропадет всякое желание вкладывать средства в экономику района;

- не сдерживать сокращение персонала, когда вводятся новые технологии, особенно при высвобождении с тяжелых производств. Но каждый инвестор обязан согласовывать с администрацией программу сокращений персонала на своем производстве и дальнейшего трудоустройства этих работников. Завод выделяет средства на создание новых рабочих мест и выставляет их на конкурс: кто из предпринимателей возьмется за освоение средств на создание новых рабочих мест, тот и получит деньги.

В результате проводимой районной администрацией политики государственного антикризисного регулирования район признан лучшим в России по привлечению капиталов. Больше половины районного бюджета формируется за счет налогов от предприятий с иностранным участием.

* * *

При относительно близких условиях «старта» рассматриваемые страны достигли следующих результатов: средний индекс, характеризующий прогресс, достигнутый в ре-

формировании экономики (EBRD) за период 1991–2001 гг. в Словении, составил 2,8 при средних темпах роста ВВП 1,9. В Беларуси – соответственно 1,5 при -0,5, в России – 2,3 при -4,3. А индекс развития человеческого потенциала увеличился за период с 1995 по 2001 г. в Словении с 0,851 до 0,881, в Беларуси – соответственно с 0,774 до 0,804, в России – с 0,766 до 0,779 [4; 5].

Примеры антикризисного регулирования правительствами Словении и России приведены для того, чтобы опровергнуть расхожий тезис о том, что «никто в переходной экономике из кризисного состояния еще не вышел», и поддержать белорусских менеджеров, готовых помочь производству преодолеть период спада и выйти из кризиса на стратегически перспективные для предприятий рубежи. Другого пути нет: поднять экономику, не соблюдая законов экономики, невозможно. Пример по Беларуси показывает большой потенциал белорусской экономики, который, к сожалению, не удалось пока проявить в полной мере. В том числе и в связи с переносом акцентов в антикризисном регулировании с создания условий, обеспечивающих самоуправление экономикой в условиях рынка, на непосредственное административное управление ею.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Антикризисное управление: Пособие для студентов спец. Е 25 01 06 «Менеджмент»* / В.Ф. Байнев. Мн.: БГУ, 2002.
2. *Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: Учебно-практическое пособие* / Отв. ред. Г.А. Александров. М.: Изд. БЕК, 2002.
3. *Privatization through restructuring* / ed. Andrea Böhm and Uroš Korže. Ljubljana: CEEP, 1998/ - CEEP Workshop series; No 4). Академия CEEP (central&eastern european privatization network) – весна 1998. Материалы семинаров.
4. *Чубрик А.С.* Рыночные реформы и экономический рост в странах с переходной экономикой // *Белорусский экономический журнал*. 2003. № 3.
5. *Ванкевич Е.В.* Новые контуры социальной ответственности в условиях глобализации // *Белорусский экономический журнал*. 2003. № 3.

