

О МЕТОДИКЕ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА ПРИВАТИЗИРУЕМОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Л.И. Панова, Минский институт управления, г. Минск, Беларусь

Обеспечение повышения эффективности и конкурентоспособности любого субъекта хозяйствования в современных условиях возможно лишь на основе совершенствования системы управления, центральным звеном которого является прогнозирование и планирование, позволяющее осмыслить возникшие проблемы и определить конкретные направления фирмы в будущем. Одним из основных документов, определяющих стратегию функционирования фирмы и обосновывающих экономическую целесообразность выбранной концепции, является бизнес-план. Системное изложение основных требований по написанию бизнес-плана содержится в многочисленных зарубежных и отечественных источниках, которые постоянно пополняются [1,2].

Зарубежная и отечественная литература, посвященная вопросам методического обеспечения и практической разработки бизнес-плана, предусматривает его использование в самых разных ситуациях: для выработки программы развития производства, санации предприятия, реализации инвестиционного проекта, привлечения кредитных средств. Бизнес-план является одним из основных документов, которые входят в материалы, разрабатываемые при приватизации предприятия, в проект создания открытого акционерного общества в процессе приватизации. При этом в органах приватизации бизнес-планы не утверждаются, не согласовываются и не анализируются, а отдаются на откуп отраслевой комиссии. В экономической литературе методическим вопросам разработки бизнес-плана для приватизации и преобразования государственных предприятий в открытые акционерные общества (ОАО) не уделяется внимания, до сих пор нет единой методики разработки бизнес-плана предприятия, меняющего форму собственности. В настоящее время принята Инструкция по разработке, утверждению, экспертизе и согласованию в Министерстве промышленности Республики Беларусь прогнозов развития коммерческих организаций на

пять лет, бизнес-планов их развития на год и бизнес-планов инвестиционных проектов (утверждена Постановлением Министерства промышленности Республики Беларусь от 21 октября 2008 г. №26 «О некоторых вопросах развития коммерческих организаций Министерства промышленности Республики Беларусь»). Инструкцией предусмотрен перечень вопросов, подлежащих обязательному рассмотрению при проведении экспертизы бизнес-планов развития в случае приватизации государственного имущества, включая определение целесообразности приватизации, определение доли инвестора в уставном фонде создаваемого ОАО и другие. Однако эта инструкция не *предполагает рассмотрение ряда вопросов, которые необходимо решать при подготовке реформирования и в процессе приватизации.*

Развитие нового этапа приватизации в нашей стране началось с принятия Декрета Президента Республики Беларусь от 14.04.2008 № 7 «О внесении изменений и дополнений в Декрет Президента Республики Беларусь от 20 марта 1998 г. №3», предусматривающего разработку трехлетних планов приватизации. Постановлением Совета министров от 14 июля № 1021 утвержден план приватизации на 2008–2010 гг., куда включены 519 отечественных предприятий, из них в 2008 г. было необходимо реформировать 176 объектов. Фактически же в 2008 г. преобразованы в открытые акционерные общества (ОАО) в процессе приватизации 156 предприятий республиканской собственности с численностью работающих более 89 тыс. человек. Реформировано 37 объектов коммунальной собственности с численностью работающих около 3 тыс. человек, из них создано 34 ОАО и 3 предприятия проданы на аукционных торгах. Всего за время проведения приватизации на начало 2009 г. реформировано 4322 объекта государственной собственности, в том числе 1253 предприятия республиканской и 3069 – коммунальной собственности с общей численностью работающих более 1 млн человек [3]. За весь период приватизации, начиная с 1991 г., в республике создано 2192 ОАО, что составляет 50,7% их общего количества; 724 (17 %) – выкуплены

коллективами работников предприятия, включая коллективы арендаторов (эти способы приватизации действовали до 1993, 2008 гг.); 981 объект (23 %) проданы на аукционе и 425 (10%) – по конкурсу. При этом на аукционе и по конкурсу продавались в основном объекты коммунальной собственности и только около двух процентов предприятий республиканской собственности.

Преобладающим способом реформирования республиканских унитарных предприятий в Республике Беларусь является создание ОАО (83% от 1253 объектов), при этом акционирование рассматривается как переходный этап к приватизации государственной собственности. Для рыночной экономики с точки зрения организационно-правовой формы открытое акционерное общество (ОАО) является приоритетным способом преобразования государственной собственности, в частности крупных предприятий, так как именно оно наиболее полно обеспечивает соблюдение принципов социальной справедливости, концентрацию капитала и его последующее использование, стабилизацию государственных финансов, создание стимулов эффективной хозяйственной деятельности. В процессе приватизации создаются достаточно эффективные и прозрачные институты управления и контроля над акционерными обществами в виде наблюдательных советов, правлений, представителей государства.

Наиболее полное представление о развитии открытого акционерного общества, создаваемого в процессе приватизации государственной собственности, должно содержаться в бизнес-планах реформируемых предприятий. Важнейшим условием повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия после приватизации является его предварительная подготовка к изменению формы собственности, включающая проведение комплекса мероприятий и экономическое обоснование целесообразности реформирования, проведения реструктуризации.

Как показал анализ бизнес-планов, входящих в Проект создания ОАО в процессе приватизации объекта республиканской собственности, их содержание не соответствует требованиям и целям создания открытого

акционерного общества. Как правило, бизнес-планы базируются на данных роста объемов производства в соответствии с ежегодно доводимыми прогнозными показателями и поэтому оказываются перегруженными расчетами по номенклатуре выпускаемой продукции, материально-техническому обеспечению программы производства на планируемый период, данными по поставщикам и т.д. Представляемые бизнес-планы не включают экономического обоснования необходимости и целесообразности изменения формы собственности, а также расчет планируемого экономического эффекта от изменения организационно-правовой формы предприятия. В них не указывается, с какой целью предприятие реформируется; практически не учитываются экономические, финансовые и организационно-правовые изменения, которые планируются после преобразования предприятий в ОАО, прежде всего – реформирование структуры управления. Основные причины такого положения объясняются тем, что по-прежнему отсутствуют необходимые методические рекомендации по составлению бизнес-плана для предприятий, меняющих форму собственности. При разработке бизнес-плана в целях приватизации организации руководствуются утвержденными нормативными документами [4,5].

Правительством Республики Беларусь принято постановление от 8 августа 2005 г. №873 (в редакции от 28 августа 2006 г. №1091) «О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций, находящихся в ведении или входящих в состав республиканских органов государственного управления, иных государственных организаций, подчиненных Правительству Республики Беларусь, облисполкомов и Минского горисполкома» [4]. Во исполнение этих постановлений Министерством экономики утверждены Рекомендации по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и Рекомендации по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год (постановление Министерства экономики от 30 октября 2006 г. № 186). Эти рекомендации предназначены для обеспечения

методологического и методического единства при разработке прогнозов развития коммерческих организаций как на год, так и на пять лет с учетом их взаимосвязи и взаимодействия в общей системе прогнозирования социально-экономического развития Республики Беларусь. При этом определение развития коммерческой организации на год предполагает разработку бизнес-плана, а на пять лет предусматривает разработку прогноза [5].

В соответствии с Рекомендациями бизнес-план развития разрабатывается коммерческой организацией для обоснования возможности обеспечения сбалансированности основных экономических и финансовых показателей деятельности на очередной год. Он служит конкретным планом по мобилизации всех видов ресурсов и реализации организационно-хозяйственных мероприятий, направленных на достижение целей и задач, установленных прогнозом развития на пять лет в увязке с направлениями и параметрами, определенными на макроэкономическом уровне.

Прогноз развития на пять лет определяет концепцию технической и экономической политики коммерческой организации на перспективу, решает стратегические задачи долгосрочного характера. Прогноз базируется на анализе текущего состояния коммерческой организации, основных факторов экономического роста и оценке их влияния на ее дальнейшее развитие в прогнозном периоде, определении положительных тенденций, а также причин, негативно влияющих на результативность производства продукции, работ, услуг. Основная задача при определении внутренних и внешних факторов развития предприятия заключается в реальной оценке располагаемого производственно-ресурсного потенциала для достижения целевых прогнозных показателей в соответствии с целевыми параметрами развития отрасли [5]. Такая ограниченная постановка задачи, на наш взгляд, не может быть принята для изменяющегося форму собственности предприятия, которое должно не просто стремиться к выполнению прогнозных показателей, а выстроить новую парадигму развития, четко определить свою стратегию, строго следовать

ей и добиться максимальной экономической эффективности.

Решить задачу разработки бизнес-плана при акционировании предприятия можно в рамках действующих нормативных документов, с определенными их дополнениями и изменениями. В соответствии с Рекомендациями по решению соответствующего органа управления допускается дополнение описательной части другими разделами с учетом отраслевой специфики и особенностей финансово-хозяйственной деятельности организации. Согласно Рекомендациям по разработке прогнозов развития коммерческих организаций

на пять лет и бизнес-планов на год описательная часть этих документов включает следующие основные разделы, представленные в первом и втором столбцах предлагаемой нами таблицы. При этом в рамках бизнес-плана на год вопросы имущественной и организационно-правовой реструктуризации освещаются в разделе «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности», если в планируемом периоде намечается изменение формы собственности либо доли собственников в совместном капитале коммерческой организации, что, на наш взгляд является недостаточным.

Таблица – Состав разделов прогнозных документов коммерческих организаций

Состав разделов		
<i>Бизнес-плана развития на год</i>	<i>Прогноза развития на 5 лет</i>	<i>Бизнес-плана создаваемого ОАО (предлагается)</i>
Резюме	Резюме	Резюме
Характеристика организации и стратегия ее развития	Оценка текущего состояния организации	Оценка текущего состояния организации
Описание продукции. Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга	Определение факторов и условий эффективного развития организации	План реформирования и реструктуризации организации Программа реструктуризации
Производственный план	Обоснование целей, задач, важнейших направлений, ориентиров и параметров экономического роста	Стратегия развития открытого акционерного общества Обоснование целей и задач, определение важнейших направлений.
Организационный план	Определение мер обеспечения достижения целевых параметров развития	Новая структура управления
Инвестиционный и инновационный планы	Инвестиционный и инновационный планы	Инвестиционный и инновационный планы
Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности	Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности	Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности
Показатели эффективности деятельности предприятия		Показатели эффективности деятельности реформированного предприятия

Источник: собственная разработка

Изменение формы собственности – процесс долговременный. Поэтому бизнес-план развития приватизируемого предприятия должен разрабатываться, как правило, на 5 лет и включать мероприятия оперативно-го, тактического и стратегического характера. Новый состав разделов бизнес-плана создаваемого в процессе приватизации ОАО, предлагаемый автором, приведен в третьем столбце нашей таблицы. Полагаем, что при разработке бизнес-плана ОАО, создаваемого

в процессе приватизации, необходимо совместить компактность таблицы при определении основных направлений и параметров развития коммерческой организации на пять лет с тщательным экономическим обоснованием показателей в бизнес-плане на год, при этом избежать повтора громоздких расчетов и дополнить состав бизнес-плана новыми разделами:

- план реформирования и реструктуризации организации;

- новая структура управления;
- стратегия развития открытого акционерного общества, созданного в процессе приватизации;
- показатели эффективности деятельности реформированного предприятия.

Одним из направлений совершенствования организационного механизма процесса приватизации является проведение комплекса подготовительных работ по созданию ОАО, важным этапом которого должна стать разработка плана реформирования и бизнес-плана приватизации. План реформирования организации, который должен предшествовать подготовке всех документов

проекта создания ОАО, в настоящее время вообще не разрабатывается. Основу раздела бизнес-плана подлежащего приватизации предприятия «План реформирования и реструктуризации организации» составляют обоснование необходимости и целесообразности акционирования и реструктуризации, оценка рисков, жизнеспособности и эффективности ОАО, выбор оптимального варианта развития субъекта хозяйствования, выработка его тактики и стратегии. Структурно-логическая модель предварительного разрабатываемого общего плана реформирования предприятия, предлагается на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структурно-логическая модель плана реформирования организации

Источник: собственная разработка

План реформирования включает следующие блоки: постановка производственных и управленческих целей и задач, их анализ; анализ финансово-хозяйственной деятельности, включая имущественный; разработка мероприятий по реструктуризации, разработка бизнес-плана. Целью такого плана является предложение комплекса мероприятий, направленных на ускорение и развитие процессов приватизации и адаптации предприятий к условиям хозяйствования в рыночной экономике в постприватизационный период.

Определение перспектив развития предприятия и его реформирования возможно только на основе комплексной диагностики предприятия, которая включает несколько этапов оценки экономического потенциала, тщательного анализа финансово-хозяйственной и управленческой деятельности. Методика проведения финансового анализа достаточно полно освещена в отечественной и зарубежной литературе. Управленческий анализ предполагает проведение анализа и оценки существующей системы и фактической структуры

управления, целей, задач и определение перспективной структуры управления. Он должен выявить соответствие имеющейся системы управления на предприятии его целям и технологическому процессу, обосновать необходимость предстоящих изменений, создания систем современного менеджмента, которые позволили бы сократить в сравнении с унитарным предприятием издержки на управление ОАО.

Особого внимания заслуживает блок «Разработка целей и задач каждого структурного подразделения и критериев эффективности их деятельности». В связи с тем, что в утвержденном плане приватизации достаточно много крупных республиканских унитарных предприятий, неизбежно всплывает проблема бывших производственных объединений, приватизация которых запрещена действующим законодательством. Проблема выбора оптимального размера хозяйственного общества, рациональной формы разделения труда между входящими в объединение предприятиями является актуальной и в рыночных условиях, но все еще недостаточно разработанной.

Опыт принятия сложных решений по концентрации компании на ключевом для нее бизнесе, сопровождающийся сворачиванием или продажей остальных отраслей бизнеса, попытались изучить российские ученые [6]. Рассмотрев четыре модели реструктуризации, они полагают, что основными факторами, определяющими, какую модель реструктуризации выберет та или иная компания и насколько быстро ее реализует, являются ясность бизнес-стратегии и оценка ею своих финансовых возможностей. Даже в жестком сценарии развития событий можно найти оптимистическую сторону: пусть лучше вместо десяти неэффективных и бесперспективных производств или компаний появится одна эффективная и действительно конкурентоспособная специализированная компания. В конечном счете на основе изучения западного опыта развития производственных конгломератов и проведенного сравнительного исследования эффективности компаний разного уровня диверсифицированности сделан вывод о большей экономической эффективности специализированных компаний. По

мнению авторов, для российских компаний, маленьких и неэффективных по мировым меркам, концентрация ресурсов и специализация на основном бизнесе являются даже более актуальными, чем для их зарубежных конкурентов. Для российских компаний более предпочтительным является путь специализации. Вопрос же о том, что больше подходит крупным белорусским предприятиям при акционировании, требует индивидуального подхода и специального исследования.

Непременным условием, важнейшей составной частью реформирования предприятий на основе приватизации с целью повышения эффективности их деятельности является программа реструктуризации, в процессе которой происходят коренные изменения структуры и технологии производства, методов и средств управления, активов и пассивов. Временная модель реструктуризации предприятия в процессе приватизации была ранее предложена нами [7].

В процессе приватизации необходимо коренным образом преобразовать, а по сути, создать совершенно новые, кардинальным образом отличающиеся от прежних, производственные и управленческие структуры, системы и методы управления, чтобы предприятие повысило свою конкурентоспособность и устойчиво развивалось.

Изменение общей организационной структуры предприятия потребует проведения мероприятий и инноваций во всех направлениях деятельности, включая оптимизацию структуры управления, проведение эффективной ассортиментной политики, определение базовой стратегии конкуренции, адаптацию стратегии конкуренции к особенностям динамики рынка. Поэтому принятию решения о реструктуризации должен предшествовать тщательный анализ товарных рынков и конъюнктуры выпускаемой продукции, называемый в литературе анализом маркетинговой политики предприятия. Маркетинговая политика предприятия включает комплексное изучение емкости рынков и прогноз собственного развития с учетом ассортиментной и ценовой политики. Итогом анализа товарных рынков и конъюнктуры продукции должно

стать выделение основных групп изделий предприятия с соответствующей оценкой:

- выпуск абсолютно убыточен и бесперспективен;
- рынок сбыта активный, но производство на сегодняшний день убыточно;
- имеющих рынок сбыта, но их рентабельность подвержена тенденции к снижению;
- имеющих рынок сбыта, и наличие тенденции к повышению рентабельности;
- имеющих перспективный рынок, выпуск которых можно организовать.

Необходимо оставить в структуре предприятия только те производства, которые выпускают рентабельную, конкурентоспособную продукцию, еще способны развиваться и помочь предприятию выжить, чтобы на здоровой экономической базе оно начало модернизироваться. Остальные предприятия придется закрывать. При этом важное значение имеет программа реструктуризации оперативного направления, т.е. в краткосрочном периоде, область основных изменений которой – реструктуризация активов и пассивов. Для каждой отдельной организации такая программа является индивидуальной, имеет свои особенности и отличия, однако известны общие подходы и основные направления реструктуризации. В числе наиболее широко применяемых на практике механизмов реструктуризации активов предприятия, рассматриваются следующие:

- ликвидация нерентабельных производств и освобождение от содержания социальной и инженерной инфраструктуры;
- дробление имущественного комплекса, создание дочерних и зависимых обществ;
- продажа, сдача в аренду, списание неиспользуемых активов;
- консервация незавершенного производства или его отчуждение, и др.

Отдельные из этих мероприятий используются в отечественной практике в большей степени (например, создание дочерних обществ); другие – в меньшей (консервация незавершенного производства). Некоторые, такие как передача социальной сферы на баланс местных властей, проводятся с большим трудом. Вопросы реструктуризации на практике являются наиболее сложными применитель-

но к конкретным условиям. Ясно, что вопрос о реструктуризации возникает всякий раз, как только предприятие сталкивается со снижением эффективности своей деятельности, изменением экономической среды или технологии, обострением конкуренции и т.д.

Важное место в плане подготовке реструктуризации в процессе приватизации должен занимать анализ структуры и динамики имущества, эффективности его использования, который в настоящее время не проводится. По нашему мнению, такой анализ можно назвать имущественным, его цель – оценить насколько эффективно предприятие использует предоставленное государственное имущество, и решить вопрос о неиспользуемом или неэффективно используемом имуществе, о включении того или иного вида имущества в уставной фонд создаваемого в процессе приватизации акционерного общества. Модель разработанного нами имущественного анализа представлена на рисунке 2.

Анализ предполагает оценку состава и динамики государственного имущества как производственной, так и социальной сфер, инженерной инфраструктуры с целью включения в уставной фонд создаваемого акционерного общества или принятия иного решения. Анализируются ликвидность имущества и эффективность его использования.

В имущественном анализе центральное место занимает оценка стоимости. Для получения объективной оценки стоимости имущества необходимо использовать не только затратный подход, а по возможности и доходный, и сравнительный. Результатом проведения имущественного анализа является итоговая оценка стоимости предприятия или величина уставного фонда создаваемого акционерного общества. В отличие от существующего подхода к порядку формирования уставного фонда ОАО, создаваемого в процессе приватизации, предлагаем не оценивать полностью амортизированные основные средства, участвующие в производственном процессе, а включать их в итоговую оценку с нулевой стоимостью. Это будет способствовать не только снижению величины уставного фонда, но и ускорению замены устаревших основных средств новыми, модернизации предприятия.



Рисунок 2 – Модель имущественного анализа

Источник: собственная разработка

Результаты финансового, имущественного, управленческого анализов помогут разработать и обосновать бизнес-план. На основе проведенного анализа дается экономическое обоснование необходимости и целесообразности преобразования предприятия в ОАО и получения за счет этого определенного экономического эффекта. Это очень трудоемкая работа, поскольку в будущем потребуются изменение стратегии и тактики поведения, перепроектирование и реорганизация деятельности предприятия.

Для успешной разработки и реализации плана реформирования на конкретном предприятии требуется, прежде всего, наличие высококвалифицированного менеджмента. Создать эффективный и самоокупаемый бизнес-план для модернизации и реструктуризации предприятия, являющийся фактически интеллектуальной собственностью, могут как работающие на нем, так и приглашенные менеджеры, под руководством которых и реализуется этот бизнес-план. Иначе говоря, разработка плана реформирования предприятия должна осуществляться на основе усиления мотивации руководителей, предоставления им возможности приобретения на льготных условиях пакетов акций без ограничений. Отсутствие инвестиций и

средств для приобретения государственных предприятий у отечественных предпринимателей должно быть компенсировано наличием эффективных идей у менеджеров для вывода предприятий на конкурентоспособный уровень. Если в результате реформирования предприятие выйдет на целевые показатели в намеченные сроки и повысит свою эффективность, проведет реконструкцию, то менеджеры получают в собственность дополнительно часть акций пропорционально росту рыночной стоимости предприятия. Аналогично и другие работники предприятия могут получить акции в обмен на рационализаторские предложения, которые дадут экономический эффект [8]. Практически реализовать указанный подход достаточно сложно, но это позволило бы создать слой менеджеров, экономически заинтересованных в модернизации производства, повышении эффективности предприятия и его реструктуризации.

План реформирования организации может считаться реализованным, если в итоге будет сформулирована четкая стратегия развития, подготовлены проекты программы реструктуризации и новый раздел бизнес-плана «Стратегия развития ОАО». Стратегия предполагает *определение основных долгосрочных*

целей и задач организации, *принятие курса действий и размещение ресурсов*, необходимых для выполнения этих целей. Цели определяются перечнем тех проблем, которые призван решить бизнес-план конкретного предприятия. Основными целями на ближайшие и отдаленные периоды создаваемого в процессе приватизации ОАО должны быть не только выживание, но и повышение конкурентоспособности, т.е., освоение и производство конкурентоспособных товаров в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов, выход на новые рынки сбыта и закрепление на них. Конечной целью реструктуризации и приватизации предприятий является повышение эффективности и устойчивости его функционирования в современных условиях. Для достижения этих достаточно сложных в условиях возрастающей конкуренции целей необходимо поставить и решить множество задач, помимо которых в разделе «Стратегия развития открытого акционерного общества (ОАО)» должны найти отражение также следующие вопросы:

- предложения по размещению и реализации акций создаваемого ОАО;
- поступление в бюджет доходов от продажи работникам, иным физическим и юридическим лицам акций первой эмиссии ОАО;
- получение республиканским бюджетом дивидендов, приходящихся на государственную долю акций общества;
- привлечение инвестиций через вторую и последующие эмиссии акций ОАО;
- реструктуризация ОАО в постприватизационный период и другие.

При подготовке раздела «Показатели эффективности деятельности реформированного предприятия» необходимо использовать комплексную систему показателей, включающую индексы основных показателей по каждому году с обязательным отражением показателей рентабельности, степени износа активной части основных производственных фондов, инвестиций в основной капитал, доли новой продукции в общем объеме произведенной и других. Критерием эффективного

осуществления приватизации является способность реформированного предприятия воспринимать, развивать инновации и привлекать инвестиции, переходить на новый технологический уровень производства и на новые методы управления. Оценивать эффективность приватизации следует уровнем производства конкурентоспособных товаров, освоением новых рынков сбыта и производительностью труда в реформированной организации.

Итак, подготовка предприятий к акционированию должна начинаться с составления плана реформирования и бизнес-плана, основу которого составляет выбор оптимального варианта развития субъекта хозяйствования, выработка его тактики и стратегии после реформирования. Наиболее полное представление о развитии открытого акционерного общества, создаваемого в процессе приватизации государственной собственности, должно содержаться в бизнес-планах реформируемых предприятий. Разработка предлагаемых нами разделов бизнес-плана позволит руководству предприятия взвешенно подойти к проблеме преобразования в ОАО и улучшить координацию действий при проведении акционирования, прояснит возникающие вопросы, стимулирует менеджеров к реализации их решений в дальнейшей работе, позволит подготовиться к использованию в будущем благоприятных условий. Систему показателей бизнес-плана можно рассматривать как инструмент управления, обеспечивающий планомерное и эффективное выполнение задач коллектива акционированного в процессе приватизации предприятия, поэтапное достижение поставленных целей, заложенных при его разработке.

Вместе с тем процессы изменения формы собственности субъектов хозяйствования предполагают осуществление приватизационной политики, адекватной современным условиям социально-экономического развития страны, применение новых подходов к приватизации, совершенствование ее механизмов, обновление теоретико-методологической базы.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Крум, Э.В.* Бизнес-планирование / Э.В. Крум, Г.М. Важдаева, О.Э. Выскваруо. – Минск: РИВШ, 2007.-92 с.
2. *Ушаков, И.И.* Бизнес-план / И.И. Ушаков. – СПб.: Питер, 2008. – 224 с.
3. Разгосударствление и приватизация в Республике Беларусь. (Электрон. ресурс). – Режим доступа: www.main.gov.by
4. О прогнозах, бизнес-планах развития и бизнес-планах инвестиционных проектов коммерческих организаций, находящихся в ведении или входящих в состав республиканских органов государственного управления, иных государственных организаций, подчиненных Правительству Республики Беларусь, облисполкомов и Минского горисполкома: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 8 августа 2005 г. №873 (в редакции от 28 августа 2006 г. №1091). Зарегистрировано в Национальном реестре правовых актов Республики Беларусь 4 сентября 2006 г. № 5/22817.
5. Об утверждении Рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и Рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год: Постановление Министерства экономики от 30 октября 2006 г. № 186 . Зарегистрировано в Национальном реестре правовых актов Республики Беларусь 30 октября 2006 г. № 5/16375.
6. *Сироткин, Д.* Реструктуризация российских компаний: потенциал концентрации. ИКФ «АЛБТ» / Д. Сироткин, В. Гусаков. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.marketprom.ru>
7. *Панова, Л.И.* Модели реструктуризации в процессе приватизации предприятий АПК / Л.И. Панова, Г.И. Гануш // Модельные программы реструктуризации и реформирования экономики: материалы 4-й международной научной конференции, г. Минск, 21–23 июня 2007 / под ред. И.И. Ленькова. – Минск, 2007. – 328 с. (с. 43–47).
8. *Пинигин, В.В.* Концептуальные подходы к модернизации белорусской экономики / В.В. Пинигин // Проблемы модернизации экономик Беларуси и России: Материалы Международ. науч.-практ. конф. Пленарное заседание. Минск, 24–25 марта 2005 г. – Минск: БГЭУ, 2005. – 140 с.

РЕЗЮМЕ

Важнейшим условием повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия после приватизации является его предварительная подготовка к изменению формы собственности, включающая проведение комплекса мероприятий и экономическое обоснование целесообразности реформирования, проведения реструктуризации.

В статье рассматриваются вопросы бизнес-планирования государственных предприятий при приватизации. На основе анализа действующих рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и бизнес-планов развития на год рассмотрены методические подходы к разработке бизнес-плана при создании в процессе приватизации открытого акционерного общества. Предложены новые разделы в составе бизнес-плана. Разработаны структурно-логическая модель плана реформирования и реструктуризации организации и модель имущественного анализа.