



Нажмите, чтобы включить плагин "Adobe Flash Player"

[Разместить рекламу](#) | [Опубликоваться](#)

**ЭКОНОМИЧЕСКОЕ  
ОБОЗРЕНИЕ**

Архив номеров

Поиск...

[Слияния и поглощения](#) | [Отставки и назначения](#) | [События](#) | [В Узбекистане](#) | [Гражданское общество](#) | [В мире](#)  
[Статистика](#) | [Финансы](#) | [Рынки](#) | [Конъюнктура](#) | [Менеджмент](#) | [Консультации](#) | [Потребитель](#) | [Архитектура и дизайн](#)  
[Культура](#) | [Автомир](#) | [Досуг](#) | [Гаджеты](#) | [Тендеры и закупки](#)

## МЕНЕДЖМЕНТ

### Есть ли выход из лабиринта долгов?



Если в стране количество денег растет быстрее, чем рост объема товаров и услуг, то повышаются цены, а если же наоборот, то ощущается нехватка денег, и для достижения равновесия цены должны снижаться, скажут финансисты. Будет ли инфляция или дефляция в стране зависит от многих внутренних и внешних факторов, но экономика постепенно может приспособиться к обоим режимам. Местами меняются только те, кто выигрывает вначале, все равно проигрывая в конце. Снижение цен особенно болезненно для государственного или крупного корпоративного сектора экономики, так как механизмов оптимизации затрат в отраслях или нет или они слишком бюрократичны. Крупное предприятие просто не будет реализовывать продукцию или услугу по низкой цене и тем более не будет отпускать ниже себестоимости. Кроме субъективных факторов,

имеются и веские экономические основания. Предприятия, доминирующие на рынке, как правило, имеют крупные госзаказы с фиксированными ценами и им выгоднее не снижать цены, а отпускать по прежним ценам, но в долг. Поэтому в базовых отраслях и в госсекторе при дефиците денег растут взаимные долги и это почти что неизбежно.

Постановление Президента о снижении себестоимости и ряд других мер, конечно же, сыграли свою роль спускового механизма процессов адаптации экономики к условиям мирового финансового кризиса. Если до этого рост цен частично достигался хорошо известными в затратных экономиках «организационными» мерами в виде умножения посреднических структур и «этапов обработки» продукции или услуги, где каждый «этап» вносил свою несоразмерную с ее истинной экономической ролью лепту в рост себестоимости, то теперь этот процесс по крайней мере приостановлен и достаточно затруднен. Но наметилась другая проблема – оказалось, что реально или формально снизив себестоимость, можно не снижать цены и даже увеличивать их!

#### Дебри долгового лабиринта

В последние годы в республике быстро растет объем экспортируемых товаров, рост денежной массы замедлился и инфляция поддается, что в целом благоприятствует сбалансированности развития и модернизации экономики. Но в условиях нарастающего в мире финансового кризиса спрос и цены на многие экспортные товары, так что даже при росте физических объемов валютные поступления становятся относительно меньше, чем до кризиса. Как и у большинства стран, это приводит к сокращению импорта, в том числе импорта сырья и комплектующих для предприятий, работающих на внутренний рынок. Снижение же объемов производства таких предприятий и, как результат, снижение их платежеспособности при сохранении многих их текущих затрат приведут к тому, что неизбежно будут расти их долги, образуя долговые цепочки. Долговые же цепочки, начавшиеся с нескольких «виновников», имеют свойство широко разветвляться. Как правило, каждой организации на одно поступление от покупателя рассчитано покрыть платежи по меньшей мере трем поставщикам (сырье, энергия, транспорт и др.). Если при этом одно предприятие не заплатило вовремя другому за отгруженную продукцию, то у последнего образуются как минимум три кредитора, а у тех девять, и уже на четвертом пятом звеньях будет более трехсот (двусторонних) кредиторских задолженностей. Если руководители организаций кредиторов решатся во что бы то ни стало получить свои деньги, то их прямой дебитор укажет трех своих дебиторов, те еще по три и так далее. Каждая организация сидит как бы на вершине двух «пирамид» – пирамида кредиторов от него стартует, а пирамида дебиторов им заканчивается. В целом же, если взять несколько десятков крупных компаний республики и сделать наложение их дебиторских и кредиторских «пирамид», то получится долговый лабиринт с тысячами участников, где почти все должны почти всем.

#### Выход есть!

В развитой рыночной экономике одновременно действуют десятки механизмов разного уровня сложности и рискованности, позволяющих расчищать производственные цепочки от долговых завалов. Долги либо погашаются разнообразными платежными механизмами, либо передаются другим участникам «игры», которые могут оперировать ими как с активами. У нас эти механизмы только начинают складываться и ускорять их административными методами либо неэффективно, либо ущерб перекроет пользу от них, грозя неконтролируемыми последствиями для финансовой системы. Более того, удержание в рамках законности тонких платежных механизмов, подобных векселям, не менее сложно, чем погашение самих долгов.

Блуждая по лабиринту долгов, отдельному предприятию трудно надеяться на выход из положения. Сообща же кое-что получается. В лабиринте есть замкнутые пути, по которым можно производить взаимозачеты среди групп



## НАШ ПРОЕКТ

### ВНИМАНИЕ!

Редакция журнала  
**«Экономическое обозрение»**  
 объявляет приём статей  
 по различным тематикам  
 социально-экономического  
 развития и бизнес-практики,  
 включая:

- приоритетные направления социальной и экономической политики;
- мировую экономику и геополитику;
- корпоративный бизнес;
- анализ рынков.

## КАТАЛОГ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПРОДУКЦИИ

- ВЫБОР ПОСТАВЩИКОВ
- ПОИСК ПАРТНЕРОВ
- РАСШИРЕНИЕ РЫНКОВ СБЫТА

[Посмотреть все проекты »](#)

участников. Эта операция вполне контролируема, и, видимо, поэтому широко применяется у нас. С помощью взаимозачета по замкнутым схемам многим удается частично решать текущие проблемы платежей, покрывая часть налогов и себестоимости продукции. Платежи, требующие «живых денег», пока, конечно, останутся проблемой, но гораздо меньшего объема.

Конечно, не только мы ищем выходы из долговых лабиринтов и, конечно, выходов таких много. Вопрос только в том, какие из них приемлемы для республики в целом, какие для отдельных отраслей и крупных или средних предприятий, а какие для малых. Когда задача решается бумажными, организационными, правовыми или кулачными способами, а когда причины структурного характера и долги являются только индикаторами экономической неэффективности отрасли или предприятия. Истина всегда конкретна, говорил один великий философ. Долги тоже. У каждого должника есть десятки веских причин не платить долг сей же час. И чтобы этот долг был ликвидирован, эти причины должны быть учтены, а не просто игнорированы. Иначе долг через некоторое время просто воспроизведется, да еще и в большем размере. Как у дракона из сказки – отрубавешь одну голову – вырастают три.

То, что уровень задолженностей, особенно в базовых отраслях, при всех героических усилиях руководителей всех уровней продолжает расти, говорит о том, что долги, погашаемые замкнутыми цепочками, видимо, составляют только небольшую часть их общей массы и что лечение пока не коснулось истинных причин долгообразования.

Для того чтобы продвинуться в понимании этой задачи, каждое предприятия отнесем к одной из трех групп. Первая – это те, у кого нет долгов или суммы долгов уравновешены должниками. Вторая группа – это те, у кого собственных долгов меньше, чем должников, то есть неттокредиторы или конечные кредиторы. Третья группа – это те, у кого своих долгов больше, чем долги ему, неттодебиторы или исходные дебиторы. Уравновешанные долги можно погашать замкнутыми схемами. А вот незамкнутые долговые цепочки в объеме чистого долга начинаются у исходных (нетто) дебиторов и заканчиваются конечными (нетто) кредиторами, т.е. имеют концы. Общая сумма задолженности исходных дебиторов своим кредиторам по республике не так уж велика, примерно 15–20% от общей суммы дебиторской задолженности. Беда только в том, что эта задолженность порождает цепочку, повторяясь 3–5 раз в виде взаимной задолженности промежуточных участников производственной цепочки и в результате вырастает до 60–80% от общей массы долгов.

Имеются два источника и две составные части долгов – наличие исходных дебиторов и многократное воспроизведение их долгов. Это и есть две истинные экономические проблемы, решение которых и означает лечение долговой болезни. Хирургические решения проблемы начальных дебиторов – санацию или банкротство, здесь обсуждать не будем. На первом этапе важнее разобраться со второй причиной долгообразования – профилактикой их воспроизведения и с тем, как можно этого избежать, разгрузив промышленность от тяжелого и ненужного балласта.

Основную часть долгов в базовых отраслях (топливноэнергетическая, химическая, металлургия, машиностроение и др.) составляют как раз открытые цепочки, но, как оказалось, и здесь можно аннулировать их основную массу. Можно периодически переводить задолженности исходных дебиторов непосредственно конечным кредиторам с взаимозачетом транзитных долгов всех промежуточных участников цепочки. Можно выработать множество схем внутри и межотраслевых платежей и за короткий срок исключить большую часть этой искусственно созданной массы долгов.

Дебиторы при этом освобождаются от основной части долгов поставщикам и далее могут с меньшими проблемами получать их товары, а им можно отгружать продукцию без особых тревог. Денежные поступления в большем, чем прежде, объеме будут направляться на налоги, погашение кредитов и на зарплату, балансы предприятий станут более ликвидными и им легче получить кредит. Исходный дебитор может надеяться на участие в его оздоровлении конечного кредитора, тот же, наконец, хоть по частям начнет получать долги непосредственно от основного плательщика, без рассасывания этих капель на долгом пути, когда платежи шли через посредников. Процедура вполне контролируема, движение товаров и услуг, а также калькуляции цен и выполнение обязательств при желании можно проследить, особенно в крупных предприятиях. Для малых предприятий такие операции можно вводить с укреплением механизмов финансового контроля.

Эта мера является частью более системного механизма – операций многостороннего неттинга, широко применяемых в крупных корпорациях и банках мира. Многие транснациональные корпорации периодически, а иногда даже ежедневно, производят среди своих отделений и зависимых предприятий процедуру неттинга. Другими словами выявляют неттодебиторов и неттокредиторов, от первых забирают только разницу между дебиторской и кредиторской задолженностями и передают эти средства неттокредиторам, осуществляя затем взаимозачет прочих платежей. Если средств дебиторов не хватает, им выдается фирменный кредит и вместо них платит головная структура. Иногда эту процедуру берут на себя банки как финансовые агенты корпораций.

Товары при этом движутся по производственным цепочкам, образуя долги, а денежные же потоки движутся по оптимальным, выгодным траекториям, не обязательно повторяя путь товаров, но обеспечивая погашение долгов и не допуская бесполезных или небезопасных перемещений денег.

Неттинг обеспечивает, во-первых, уменьшение в несколько раз объема холостого оборота денежных средств, во-вторых, финансирование кредиторов независимо от платежеспособности их дебиторов в данный момент и гарантирует более надежное функционирование производственных цепочек. Чтобы закрыть в течение дня 30 взаимных платежей в общей сложности в 20 млн. долларов, иногда бывает достаточно снять со счетов нетто-дебиторов или предоставить им кредит в размере 3–4 млн. долларов и передать неттокредиторам. Все остальные платежи совершаются без денег в виде передачи платежных обязательств и их взаимозачета. Это дешевле, быстрее и надежнее, чем прогон через десяток счетов в 5–10 раз больших сумм.

### Долговая реинкарнация

Вторая сторона медали – это как добиться того, чтобы уменьшившиеся долги не воспроизводились вновь? Проблему профилактики будущих долгов в наших условиях можно смягчить путем поэтапного перехода к многосторонним соглашениям по производственным цепочкам в базовых отраслях с гибким режимом платежей среди участников. Это будет способствовать финансовой стабилизации отраслей, финансированию развития экспорта, производства и поставок товаров и услуг первой необходимости.

В многосторонних соглашениях можно предусмотреть оптимальные схемы платежей и взаиморасчетов между участниками соглашения, учитывающие специфику производственных связей, сезонный характер доходов, а также исключающие цели задолженностей и многократный учет долгов. Прямые платежи между участниками соглашения по поставкам других участников, включая периодические передачи дебиторской или кредиторской задолженностей между ними, позволят в несколько раз уменьшить объемы долгов. В соглашениях можно предусмотреть корректировку тарифов и платежей как для инфляционной, так и для дефляционной ситуаций, гибко реагируя на финансовые условия. Несложно предусмотреть, чтобы платежи государству начислялись отдельно каждым по своему обороту, а оплачивались другими участниками соглашения с периодическим составлением актов сверок.

Обсужденные здесь меры, конечно, не панацея от всех аспектов долговой болезни, а лишь возможные механизмы снижения уровня долгов до той степени, которая обусловлена уже структурой реальной экономики. Долги, также как для некоторых, например, алкоголь, неизбедны и даже полезны, но только в умеренных дозах. Неподготовленным к сложным условиям руководителям часто кажется, что над их предприятиями нависает постоянно растущий, готовый раздавить их тяжкий груз долгов. Но все же большинство понимает, что любая излечимая болезнь переносится легче и, более того, сменяется выздоровлением, когда предпринимаются все доступные и разумные меры, еще лучше, когда партнеры и государство своевременно приходят на помощь.

**Захид Закир**

**Оставьте отзыв:**

Имя:   
E-mail:   
Вебсайт:

Подтверждение:  71892

#### Другие материалы:

- |  |  |
|--|--|
| <a href="#">Фермеры подружились с бухгалтерией</a>                                 | <a href="#">Противоречивые личности</a>                  |
| <a href="#">Свой опыт за рубежом: как сделать сказку былью</a>                     | <a href="#">Кто в ответе за прогресс?</a>                |
| <a href="#">Будущее за сетями</a>  | <a href="#">Чаепитие в офисе: за и против</a>            |
| <a href="#">Сегодняшняя тенденция – появление дорогих концептуальных «гузаров»</a> | <a href="#">Давай закурим, товарищ, по одной?</a>        |
| <a href="#">Лизинг персонала – «чужая» рабочая сила</a>                            | <a href="#">Сделка телекомов</a>                         |
| <a href="#">От чего ушли ... и к чему пока не пришли наши предприниматели?</a>     | <a href="#">Поощрай и властвуй</a>                       |
| <a href="#">Упор на специалиста</a>  | <a href="#">Брать или не брать: дилемма в трех актах</a> |
| <a href="#">Кадровые услуги будут востребованы всегда</a>                          | <a href="#">Скоротечность моды</a>                       |
- [Версия для печати](#)

Главная | Новости | Слияния и поглощения | Отставки и назначения | События | В Узбекистане | Гражданское общество | В мире  
Статистика | Финансы | Рынки | Конъюнктура | Менеджмент | Консультации | Потребитель | Архитектура и дизайн | Культура  
Автомир | Досуг | Гаджеты | Тендеры и закупки | Наши проекты

[О нас](#) | [Рекламодавцам](#) | [Авторам](#) | [Проекты](#) | [Контакты](#) | [Карта сайта](#) | [Статистика посещений](#) | [Подписка](#)

© 1998-2009 Журнал "Экономическое обозрение". Все права защищены.

Адрес: 100070, г. Ташкент, Ул. Усмана Носира, 1 тупик, дом 5.  
Телефон: +(998-71) 150-02-02 Факс: +(998-71) 281-45-48  
e-mail: [review@cer.uz](mailto:review@cer.uz)

| Полиграфия в Узбекистане | Картины на телефон



 [Design.uz Studio](#)  
Designed by