

РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Автор: Дячек Иван **Научный руководитель:** конф. унив., д.э.н. Алказ Ф.В.

Технический Университет Молдовы

***Абстракт:** Рассматриваются современные проблемы на пути реструктуризации автотранспортных предприятий, определены цели и задачи ее проведения и сформирована программа реструктуризации.*

***Ключевые слова:** организация, автотранспорт, стратегия, управление, предприятия, реструктуризации.*

Переход к рыночным отношениям, формирование товарных, финансовых рынков и конкуренция

предъявили новые жесткие требования к автотранспортным предприятиям. Одним из таких требований

является реструктуризация, вследствие которой происходят глубокие изменения структуры и технологии

производства, управления хозяйственными процессами и сбытом продукции, а в конечном итоге улучшаются финансово-экономические показатели.

В реструктуризации заинтересованы все предприятия – адаптировавшиеся к рынку, не успевшие пока

приспособиться к нему, а также находящиеся в тяжелом финансово-экономическом состоянии. Это объясняется тем, что преобразование рынков существенно изменило спрос и предложение на товары и услуги, что, в свою очередь, повлияло на структуру активов предприятий. В жестких условиях конкуренции, цен и качества она оказалась неэффективной. Резко деформировалась и структура пассивов предприятий, особенно кредиторской задолженности. Среди причин следует выделить недостаточную обоснованность налоговых и внебюджетных платежей и штрафов, проблему неплатежей, а также недостаточную компетенцию финансовых руководителей предприятий, не говоря уж о злоупотреблении и выводе капитала из хозяйственного оборота и размещения в спекулятивных хозяйственных компаниях.

Но большинство автотранспортных предприятий не смогло адаптироваться к рынку и системе

управления. Убыточность производства, а также невозможность набора и обучения новых кадров без

сокращения работающих для формирования служб финансового, маркетингового и иного менеджмента – все это сдерживает возможности направления повышать эффективность и конкурентоспособность производства.

В таком положении оказались многие автотранспортные предприятия, руководители которых все более

осознают необходимость обновления производственной деятельности и организации управления, комплексного преобразования структуры активов и пассивов.

Наиболее широко используемые в настоящее время механизмы проведения реструктуризации на

предприятиях транспортного комплекса:

– ликвидация нерентабельных производств;

– освобождение предприятия от содержания объектов социальной и непромышленной сферы;

– дробление имущественного комплекса на отдельные предприятия, создание дочерних и зависимых обществ;

- продажа, сдача в аренду, передача в залог и списание неиспользуемых активов;
- консервация незавершенного производства, мобилизационного и другого имущества, безвозмездная

- передача его в государственную и муниципальную собственность;
- переоценка основных средств;
- приобретение, аренда, лизинг нового, высококачественного оборудования;
- снижение запасов на складах, продажа, сдача в аренду неиспользуемых помещений;
- ужесточение контроля за возвратом дебиторской задолженности;
- продажа, залог, передача в доверительное управление финансовых вложений и др.

По аналогичной схеме рассматриваются и варианты реструктуризации пассивов предприятия. Но надо

учесть, что взаимосвязаны не только реструктуризация активов и пассивов, но также они неотделимы от

реструктуризации системы управления. В последней выделяются три сферы: управление производством, персоналом и интегрированное управление.

Реструктуризации предшествует анализ оперативного и стратегического управления производством,

способов выработки и принятия организационных решений. Важен также учет перспективы обновления и повышения качества услуг, предполагающей модернизацию производства и изменение структуры капитальных вложений, преобразование системы управления. Новая структура управления должна обеспечить оптимальную численность подразделений, иерархию подчинения, баланс процессов обновления и сохранения количественного состава кадров.

Реструктуризация не является самоцелью, а становится для многих автотранспортных предприятий

способом выхода из кризисного финансового состояния. Необходимость проведения реструктуризации,

вызвана тяжелым финансовым положением, наличием реальной угрозы процедуры банкротства или потери части имущества, низкой рентабельностью, отсутствием условий для привлечения инвестиций и др. Наличие перечисленных обстоятельств обусловлены рядом причин.

Внутренние причины кризисного положения предприятия – неэффективное управление; недостаточная

капитализация; избыточный долг; большая изношенность основных фондов; низкие стимулы для сохранения ключевых людей; недостаточное планирование; нехватка управленческих информационных систем; потеря основной доли рынка; отсутствие своевременной внутренней отчетности и др.

Внешние причины – макроэкономические и политические риски; отраслевые условия; несовершенство

законодательства; дефицит высококвалифицированных специалистов; высокая конкуренция; сокращение рынка производимых товаров или услуг; природные катастрофы и др.

Для устранения перечисленных причин возникает необходимость разработки программы реструктуризации автотранспортных предприятий, где разрабатываются варианты внешних и внутренних улучшений в финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Причем программа реструктуризации должна осуществляться в рамках операционной, инвестиционной

или финансовой стратегий. Так, программу внутренней реструктуризации необходимо реализовывать в рамках операционной стратегии посредством повышения эффективности

затрат, совершенствования номенклатуры оказываемых услуг, ценообразования, рекламной деятельности, системы сбыта, и частично в рамках инвестиционной стратегии посредством совершенствования управления основными и оборотными активами предприятия. Программу внешней реструктуризации необходимо реализовывать как в рамках инвестиционной стратегии посредством совершенствования управления кредиторской задолженностью, планированием капитальных вложений, продажи активов, так и в рамках финансовой стратегии посредством совершенствования управления структурой источников финансирования предприятия, деловыми и финансовыми рисками, а также совершенствования дивидендной политики. Эффективность разработанной программы реструктуризации необходимо проверить с помощью модели дисконтированного денежного потока.

Реструктуризация включает в себя многоаспектный и взаимоувязанный комплекс мероприятий,

начиная с комплексной диагностики и до реорганизации организационной структуры.

В отношении стадий и этапов проведения реструктуризации российских предприятий в литературе нет

единой точки зрения. Основываясь на анализе этапов проведения реструктуризации, можно предложить

следующий алгоритм программы реструктуризации:

Первый этап. Комплексная диагностика финансового состояния автотранспортного предприятия на

основе количественных и качественных показателей, позволяющих выявить его проблемы.

К количественным показателям относятся:

1. Соотношение величины заемных средств и собственного капитала предприятия. Чем выше это

соотношение, тем больше заемных средств у предприятия (если доля заемных средств превышает суммарную стоимость активов, то данное предприятие банкрот). Возрастающий коэффициент в целом указывает на потери или увеличивающееся использование заемных средств и является основанием для беспокойства.

2. Собственные оборотные средства – данный коэффициент определяет величину средств, имеющих

у предприятия для покрытия своих текущих обязательств. Низкая или отрицательная величина собственных оборотных средств свидетельствует о неспособности предприятия отвечать по своим текущим обязательствам и является одним из показателей неплатежеспособности. Тенденция к сокращению величины собственных оборотных средств или ухудшающийся показатель «собственный оборотный капитал/объем продаж», безусловно, свидетельствует о финансовом неблагополучии.

3. Увеличение сроков оборота дебиторской и выплаты кредиторской задолженности. Увеличение

первого показателя свидетельствует о возрастании срока сбора и об ухудшении управления предприятием своей дебиторской задолженностью, которая представляет второй по степени ликвидности актив (после денежных средств). Это также может свидетельствовать об ухудшении финансового здоровья клиентуры предприятия. Рост второго показателя свидетельствует о том, что предприятию требуется более длительный период времени для оплаты счетов из-за нехватки денежных средств, что может иметь серьезные последствия для способности предприятия получать кредиты в дальнейшем.

4. Финансирование долгосрочных активов за счет краткосрочных средств – если наблюдается такая

практика, то это в целом свидетельствует о наличии проблемы либо в результате плохого управления, либо из-за неспособности получать соответствующее финансирование.

5. Чрезмерно высокая стоимость финансирования является показателем того, что кредиторы чувствуют, что у предприятия есть финансовые проблемы или вскоре появятся, а это увеличивает для них риск невозврата кредита.

6. Замедление оборачиваемости запасов могут отражать устаревание, а также снижающийся объем продаж.

Возрастающие объемы запасов могут предсказывать будущие проблемы с денежными средствами. Затраты на финансирование избыточного уровня запасов еще более ускоряет ухудшающееся положение предприятия.

К качественным показателям диагностики автотранспортного предприятия относятся факторы,

влияющие на эффективность его работы. К ним относят производственные проблемы; нехватку своевременной и точной производственной и финансовой информации; недовольство клиентов качеством оказываемых услуг; отложенный ремонт; высокую текучесть кадров; управляющие начинают реагировать на события вместо того, чтобы проявлять инициативу. Ни один из факторов, рассмотренных индивидуально, не является предвестником финансового неблагополучия. Но если наблюдать за ними в течение определенного времени и в сочетании с другими факторами, то можно предсказать будущие финансовые проблемы.

Второй этап. Анализ миссии автотранспортного предприятия, сильных и слабых сторон, благоприятных возможностей и угроз, бизнес-процессов, сегментов рынка, рыночного потенциала (спроса и предложения, потребителей и поставщиков, стратегических партнеров), специализации, конкурентов, текущих стратегий и стратегий выживания.

Третий этап. Разработка алгоритма реструктуризации, который должен содержать бизнес-планы,

описание новых функций бизнес-единиц, описание бизнес-процессов, системы учета, план персонала,

различные стратегии и модели. Процесс разработки программы реструктуризации основан на сегментации рынка, затем проводится анализ ключевых сегментов, посредством которого выявляются неприбыльные рынки и находятся новые сегменты, далее осуществляется стратегически оптимальная группировка бизнес-единиц для создания новой структуры предприятия с оптимальным составом основных подразделений, и в конечном счете предлагается бизнес-план перспективных подразделений.

Четвертый этап. Реализация программы реструктуризации, включающая в себя детализацию планов,

информирование сотрудников, контроль сроков выполнения запланированных мероприятий финансовой и производственной реструктуризации.

Пятый этап. Расчет эффективности программы реструктуризации автотранспортного предприятия.

Сложность процесса реструктуризации заключается в концептуальной сложности самого объекта

исследования. Даже небольшое предприятие нелегко увидеть во всех деталях, а о крупных предприятиях, с определенной долей уверенности можно утверждать, что никто из их руководства не имеет достаточно ясной картины, охватывающей абсолютно все детали. Возможно, именно поэтому факторы, определяющие успех реструктуризации, часто размыты.

Предложенная программа реструктуризации направлена на отражение интересов собственников

бизнеса, так как именно они определяют инвестиционную привлекательность предприятий, когда принимают решение об инвестировании в собственный капитал той или иной компании, и они одни из первых несут потери инвестированных средств. Стратегии нулевой стоимости (один из вариантов внешнего управления) и максимизации стоимости (при условии защиты интересов собственников) должны рассматриваться как

альтернативные концепции выхода из кризисной ситуации и повышения инвестиционной привлекательности предприятия, при этом в качестве основных критериев принятия управленческих решений выступают риск и финансовые возможности проведения реструктуризации.

Совокупность АТП условно может быть подразделена на три группы, к которым применимы

различные техники реструктуризации:

- принципиально жизнеспособные;
- предприятия с крупными структурными проблемами;
- предприятия, подлежащие ликвидации.

Основной принцип, по которому можно осуществлять такое разделение – сохранение рынков сбыта.

У принципиально жизнеспособных АТП рынки сбыта сохранены. Проблемы у них в основном

финансового плана. Эти предприятия могут быть предложены для приватизации, а реструктуризацию проведут собственники.

АТП второй группы находятся не только в трудном финансовом положении, но у них есть проблемы в

производственной деятельности, маркетинге и управлении. У таких предприятий желательно до приватизации осуществить структурную и финансовую реструктуризацию, сделать их капитал делимым в результате акционирования и предложить пакеты акций для продажи потенциальным инвесторам, которые совместно с управляющими проведут стратегическую реструктуризацию.

АТП, подлежащими ликвидации надо признавать только те, у которых полностью исчезли рынки сбыта

и нет смысла в реструктуризации и оздоровлении. Единственным выходом в такой ситуации является

частичная или полная ликвидация.

При успешном выполнении программы реструктуризации должны быть достигнуты следующие цели:

- 1) создан новый хозяйствующий субъект, не обремененный долгами;
- 2) увеличена стоимость собственного капитала предприятия как обязательного условия ее конкурентоспособности;
- 3) улучшено финансовое состояние предприятия за счет повышения платежеспособности, ликвидности, деловой активности, финансовой устойчивости и рентабельности;
- 4) привлечены долгосрочные вложения капитала в виде прямых инвестиций или долгосрочных долговых обязательств;
- 5) разрешены конфликты интересов хозяйствующих субъектов.

Для достижения поставленных выше целей определяется ряд задач:

- 1) обособление части активов имущественного комплекса предприятия с последующим преобразованием в самостоятельное юридическое лицо, не обремененное долгами;
- 2) организационное обеспечение реализации оптимальных схем финансирования (кредитования), вследствие тяжелого финансового положения предприятия;
- 3) снижение затрат на содержание имущественного комплекса и накладных расходов предприятия;
- 4) снижение задолженности по налоговым и иным аналогичным платежам, перед энергосистемами и другими кредиторами;
- 5) восстановление платежеспособности предприятия;

- 6) создание условий для повышения инвестиционной привлекательности АТП;
- 7) выделение на базе действующего предприятия хозяйствующих субъектов, определяющих интересы конфликтующих сторон;
- 8) закрепление за каждым хозяйствующим субъектом пакета акций, пропорционального его удельному весу в общей структуре предприятия.

Поэтому реструктуризацию следует рассматривать как основной этап реформирования предприятия для

дальнейшего осуществления мер по инвестиционному развитию производств и формированию оптимальной структуры собственников. Однако необходимо помнить, что реструктуризация АТП возможна и дает положительные результаты только при наличии производственных и инвестиционных программ, обосновании финансово-экономической целесообразности создания новых структур, наличии потенциальных инвесторов, оформлении в соответствии с действующим законодательством прав собственности на движимое и недвижимое имущество (пообъектно), поддержка выбранного варианта реорганизации основными акционерами общества.

Библиография:

1. Гуияр Ф.Ж., Келли Д.Н. Преобразование организации: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 376с.
2. Как открыть, реорганизовать, ликвидировать фирму / Ковалев Е.В. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2000. – 288с.
3. Крыжановский В.Г. Реструктуризация предприятия. Конспект лекций. – М.: ПРИОР, ИВАКО Аналитик, 1998. – 48с.
4. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пос. для предпринимателей / Мазур И.И., Шапиро В.Д. – М.: Высш. шк., 2000. – 587с.
5. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов / Под общ. ред И.И. Мазура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 456с.