

В.В. КВАСНИКОВА

***ОПЫТ И ОЦЕНКА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ
ОБУВНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ
(на примере МОАО "Луч")***

Процесс перехода к рыночной экономике обусловил возникновение конкурентной среды и выдвигание на первый план потребителя как главного субъекта, оценивающего деятельность предприятий, что сделало необходимым комплексное изучение рынка, ориентацию на реальные потребности клиентуры, внедрение новых товаров и услуг. Однако созданные в эпоху командно-административной системы отечествен-

Вера Владимировна КВАСНИКОВА, аспирантка Витебского государственного технологического университета.

ные предприятия оказались не готовы работать и конкурировать в условиях падения платежеспособного спроса с иностранными товаропроизводителями и новыми предприятиями. Поэтому для многих из них современная ситуация характеризуется:

во-первых, отсутствием необходимого количества денежных средств для организации нормального процесса хозяйственной деятельности из-за большого количества взаимных неплатежей, увеличением срока оборачиваемости используемого капитала;

во-вторых, снижением ликвидности предприятий, в результате чего происходит потеря доверия поставщиков, банков, клиентов, а следовательно, ухудшаются условия получения кредитов, условия работы с поставщиками и заказчиками;

в-третьих, потерей старых клиентов, доли традиционных рынков, сокращением объемов реализуемой продукции, скоплением готовой продукции на складах;

в-четвертых, снижением реальной заработной платы работников предприятий, ухудшением морального климата в трудовых коллективах.

Таким образом, становится очевидным, что эффективная работа предприятия невозможна без соответствующих внутренних изменений. Реформирование заключается в реструктуризации как комплексе мер по изменению структуры управления, размеров предприятия, технического перевооружения, усовершенствования выпускаемой продукции, переобучения персонала, внедрения маркетинга, менеджмента и контроллинга, все это позволит адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды.

В условиях жесткой конкуренции и низкого платежеспособного спроса населения в наиболее трудном положении оказались предприятия отраслей, находящихся в конце технологической цепочки, в том числе и предприятия легкой промышленности. Поэтому руководители именно этих предприятий первыми осознали необходимость в проведении реструктуризации.

В 1996 г. первым среди предприятий легкой промышленности в Республике Беларусь провело реструктуризацию Минское открытое акционерное общество "Луч". Следует отметить, что концепция реструктуризации промышленных предприятий органами государственной власти полностью была принята только в начале 1997 г. С этих позиций опыт проведения реструктуризации МОАО "Луч" особенно интересен, так как, с одной стороны, это первое реструктурированное предприятие легкой промышленности, а с другой — реструктуризация МОАО "Луч" проводилась в отсутствие нормативных и методических документов, регламентирующих данный процесс.

До реструктуризации МОАО "Луч" являлось самым крупным в Республике Беларусь обувным предприятием (его производственные мощности составляли 12 000 тыс. пар обуви в год), имеющим очень сложную производственную структуру. В состав основного производства входило шесть фабрик, которые не имели самостоятельных балансов и расчетных счетов, к ним относились: Минская обувная фабрика им. М.И. Калинина; Минская обувная фабрика им. Э. Тельмана; Минская фабрика легкой обуви; Марьяногорская обувная фабрика; Узденская фабрика женской обуви; Молодечненская фабрика мужской обуви.

Вспомогательное производство было представлено девятью подразделениями: ремонтно-механический цех; инструментальный цех; ремонтно-строительный цех; энергослужба; участок по изготовлению химикатов; каблучно-колодный участок; автотранспортные цеха (2); фабрика деталей обуви; складское хозяйство.

Фирменная торговля включала в себя 7 магазинов, которые находились в Минске (2), Пинске (1), Марьиной Горке (1), г.п. Узда (1), Молодечно (1), Белозерске (1). В социальную сферу предприятия входили 4 общежития, 2 столовые, клуб, 2 пионерлагеря, поликлиника, подсобное сельское хозяйство.

Необходимость проведения реструктуризации МОАО "Луч" в первую очередь была вызвана ужесточением конкуренции на внутреннем рынке и рынках стран СНГ, появлением новых обувных предприятий, таких, как ООО "Марко", СП "Белвест", производящих более высококачественную обувь, и одновременным наполнением рынка большим количеством обуви иностранных производителей.

В этих условиях продукция МОАО "Луч" оказалась неконкурентоспособной, несмотря на более низкие цены. В результате предприятию пришлось сократить в 1995 г. объем производства на 52 % по сравнению с 1994 г., вместе с тем значительно увеличилось количество нереализованной продукции, составившее 400 тыс. пар. Суммарная задолженность общества по заработной плате, бюджету, поставщикам топливно-энергетических ресурсов достигла 60 млрд р. Все это привело к

ухудшению финансового состояния предприятия, о чем свидетельствуют следующие показатели: длительность одного оборота оборотных средств возросла в 2 раза, коэффициент текущей ликвидности снизился до 0,514, убытки предприятия от реализации составили 852 млн р. (данные за I полугодие 1996 г.). Принимая во внимание сложное финансовое состояние предприятия, руководство пришло к заключению о немедленном проведении его реструктуризации.

Как известно, реализация реструктуризационных мероприятий требует наличия достаточно больших денежных средств, у МОАО "Луч" собственных средств и возможности получить новые кредиты не было. Для решения этой задачи оставался единственный выход — привлечение иностранных инвесторов. Однако крупное предприятие с наличием нескольких десятков структурных подразделений было малопривлекательным. В то же время МОАО "Луч" поступил ряд предложений о создании небольших совместных предприятий, причем такой опыт уже имелся — в 1993 г. на базе основного производства было создано закрытое акционерное общество "Отико".

Поэтому разработанная Программа реструктуризации МОАО "Луч" (на основе Указа Президента Республики Беларусь № 526 и Программы разгосударствления и приватизации) предусматривала разукрупнение общества путем выделения одних производств в самостоятельные предприятия и перевод других структурных подразделений на полный хозяйственный расчет. В соответствии с Программой реструктуризации за МОАО "Луч" оставались все прежние долги, что позволяло образующимся дочерним предприятиям начать свою деятельность, имея "чистые" балансы. Также общество оставляло за собой право востребовать долги по отгруженной продукции и получить выручку от реализации остатков обуви.

Таким образом, 8 февраля 1996 г. собрание акционеров приняло "Программу реструктуризации производства и управления", включающую проведение трех этапов. Этапы реструктуризационной программы в течение полутора лет предусматривали реализацию следующих мероприятий.

1 этап. Создание на базе основного производства трех фабрик с привлечением иностранных инвестиций, при этом все долги оставались на балансе МОАО "Луч".

2 этап. Выделение самостоятельных малых предприятий на базе вспомогательного производства и социальной инфраструктуры.

3 этап. Осуществление реформы управления обществом.

Разработанная программа включала только организационно-правовое направление реструктуризации и, к сожалению, без внимания оставались вопросы, связанные с реструктуризацией персонала. Руководство предполагало, что реализация остальных направлений реструктуризации (производственного, управленческого, имущественного и т.п.) будет осуществляться самостоятельно вновь образованными предприятиями за счет вкладов иностранных инвесторов и налоговых льгот, получаемых предприятиями с 30 %-ной долей иностранного капитала в уставном фонде. Однако новые собственники были заняты проведением производственной реструктуризации и не были заинтересованы вкладывать средства в решение социальных вопросов увольняемых работников. Хотя, по мнению автора, все вопросы, связанные с персоналом должны были быть отражены в программе реструктуризации и их решением должно было заниматься непосредственно МОАО "Луч".

В результате реструктуризации 1996—1997 гг. на базе основного производства возникло вначале 3, а затем еще одно предприятие, имеющие юридический статус обществ с ограниченной ответственностью (табл. 1).

Таблица 1. Предприятия основного производства, образованные в ходе реструктуризации

Предприятие	Год создания	Учредитель	Доля в уставном фонде, %	Размер уставного фонда, млн дол.	Ассортимент (обувь)
СП "Отико" (на базе фабрики им. Э. Тельмана)	1993	МОАО "Луч"	54	1	Мужская, детская
		Немецкая фирма "Биссборт Шухандельс Гмбх"	31		
		Бобруйский кожевенный комбинат	5		

Предприятие	Год создания	Учредитель	Доля в уставном фонде, %	Размер уставного фонда, млн дол.	Ассортимент (обувь)
СП "Ле Гранд" (на основе нового корпуса фабрики им. М.И. Калинина)	1996	Ирландская компания "Дор-маунт холдинг лимитэд" МОАО "Луч"	49	1	Женская, мужская, детская
			51		
СП "Чевляр" (на основе швейно-пошивочных цехов фабрики им. Э. Тельмана)	1996	Словенская фирма "Пар" Минское кожевенное объединение МОАО "Луч"	31,5	1,3	Мужская, детская
			16,5		
ООО "Сивельга" (на базе цехов № 3, 4, 5, 6 фабрики им. М.И. Калинина)	1996	МОАО "Луч" СП "Амико"	80	2,5	Женская, мужская
			20		
СП "Рейлит" (на базе цехов фабрики им. Э. Тельмана)	1997	Кипрская фирма МОАО "Луч"	49	—	Женская, мужская
			51		

Следует отметить, что опыт в организации совместных предприятий на базе основного производства у МОАО "Луч" имелся. Так, еще в июле 1993 г. было создано закрытое акционерное общество "Отико".

Можно сказать, что образованная в ходе реструктуризации новая структура предприятия представляет собой холдинг (рис. 1), который состоит из пяти самостоятельных предприятий основного и десяти предприятий вспомогательного производства. В то же время некоторые подразделения и объекты социальной сферы все еще остаются на балансе МОАО "Луч".



Рис. 1. Структура МОАО "Луч" после реструктуризации (1997)

Кроме изучения опыта проведения реструктуризации МОАО "Луч" автором была сделана попытка оценить результаты реализации реструктуризационной программы.

В мировой практике существуют различные варианты определения эффективности реструктуризации, но наиболее часто используются методы, связанные с оценкой стоимости фирмы, и, в частности, методы дисконтированного денежного потока и "максимизации цены". Однако, по мнению автора, оценка эффективности реструктуризации посредством стоимости предприятия имеет ряд существенных недостатков, которые усугубляются современной нестабильной ситуацией.

Во-первых, оба метода определения стоимости фирмы базируются на прогнозировании доходов. Во-вторых, показатели не учитывают качество ожидаемых доходов, неопределенность и риск, связанный с их получением. В-третьих, при использовании метода "максимизации цены" следует учитывать, что котировка акций (даже равнозначных фирм) на биржах неоднозначна и неодинакова. Вместе с тем отсутствие вторичного рынка ценных бумаг в Республике Беларусь делает невозможным использование данного метода.

При отсутствии возможности использовать существующие методы для оценки результатов реструктуризации, на наш взгляд, целесообразным является определение степени достижения ее краткосрочных и долгосрочных целей. В качестве краткосрочной цели выступает повышение ликвидности предприятия, т.е. улучшение его финансового состояния, а долгосрочной — восстановление конкурентоспособности на длительное время.

В связи с этим для оценки изменения уровня ликвидности предприятия автором был проведен сравнительный анализ финансовых состояний МОАО "Луч" до реструктуризации и созданных дочерних предприятий (основное производство) после ее проведения (табл.2 и 3).

При анализе платежеспособности предприятия использовались традиционные показатели, а именно коэффициенты текущей, абсолютной и критической ликвидности, на основании которых можно сделать вывод о платежеспособности дочерних предприятий, хотя они и испытывают определенный дефицит в оборотных средствах. В соответствии с этими показателями предприятия расположились в следующей последовательности: наиболее высокие коэффициенты за исследуемый период (1996—1997) имеет СП "Отико", за ним следует СП "Чевляр", далее — СП "Ле Гранд" и ООО "Сивельга".

Финансовая устойчивость предприятий тесно связана с их платежеспособностью. Как показывают данные, за анализируемый период произошло увеличение заемного капитала у ООО "Сивельга", СП "Отико", а снижение — у СП "Ле Гранд" и СП "Чевляр". Таким образом, уровень финансового состояния дочерних предприятий в результате внедрения реструктуризационной программы значительно улучшился по сравнению с МОАО "Луч", что свидетельствует о достижении краткосрочной цели реструктуризации.

В то же время уровень финансового состояния предприятий неодинаков, это объясняется различием их жизненных циклов, наличием или отсутствием налоговых льгот. Так, например, высокие финансовые показатели СП "Отико" связаны с более длительным функционированием данного предприятия на рынке, тогда как остальные находятся на стадии становления. Более низкие финансовые показатели ООО "Сивельга" объясняются отсутствием налоговых льгот, так как в уставном фонде предприятия доля иностранного капитала составляет всего 20 %.

Улучшение финансового состояния предприятий при проведении реструктуризации главным образом связано с повышением качества выпускаемой продукции, внедрением моделей, пользующихся спросом, использованием импортных кож новой отделки, заменой устаревшего оборудования, применением новых технологий. Немаловажную роль в повышении уровня финансового состояния сыграло получение налоговых льгот.

При оценке достижения долгосрочной цели реструктуризации необходимо проанализировать конкурентное положение предприятий холдинга на рынке. Для этого была определена рыночная доля данных предприятий в общем объеме реализуемой обуви (рис. 2), а также произведено сравнение уровней рентабельности предприятий обувной промышленности.

В настоящее время на долю холдинга приходится 23 % реализуемой обуви (СП "Отико" - 5,4, СП "Чевляр" - 6,4, СП "Ле Гранд" - 6,83, ООО "Сивельга" - 5,05, СП "Рейлит" — 0,64 %), тогда как СП "Белвест" принадлежит 18 % рынка, ООО "Марко" - 6,6 %.

Как показал анализ рентабельности продукции, предприятие из убыточного превратилось в прибыльное, о чем свидетельствуют значения данного показателя у дочерних предприятий: СП "Ле Гранд" - 24,3 %; СП "Отико" - 41,7 %; СП "Чевляр" - 18,7 %; ООО "Сивельга" - 29,55 %. Несмотря на большой разброс значений между предприятиями холдинга, средний уровень рентабельности выше большинства отечественных предприятий, что позволяет говорить о восстановлении конкурентоспособности предприятия.

Таблица 2. Анализ показателей ликвидности

Показатель	Предприятие								
	ООО "Сивельга"		СП "Ле Гранд"		СП "Чевляр"		СП "Отико"		МОАО "Луч" до реструктуризации (I половина 1996 г.)
	1996 г.	1997 г.	1996 г.	1997 г.	1996 г.	1997 г.	1996 г.	1997 г.	
Чистый оборотный капитал, млн р.	16 136	45 412	21 845	87 881	13 751	42 441	21 369	59 190	-100 849
Доля чистого оборотного капитала	0,65	0,63	0,757	0,666	0,588	0,729	0,513	0,733	
Коэффициент текущей ликвидности	2,868	2,69	4,1	2,98	2,42	3,675	2,03	3,62	0,514
Коэффициент критической ликвидности	0,45	0,11	0,35	0,515	0,146	0,4	0,288	0,766	0,055
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,115	0,02	0,186	0,035	0,08	0,088	0,005	0,82	0,005

Таблица 3. Анализ показателей финансовой устойчивости

Показатель	Предприятие								
	ООО "Сивельга"		СП "Ле Гранд"		СП "Чевляр"		СП "Отико"		
	1996 г.	1997 г.	1996 г.	1997 г.	1996 г.	1997 г.	1996 г.	1997 г.	
Коэффициент соотношения заемного и общего капитала	0,246	0,289	0,256	0,2	0,353	0,198	0,169	0,253	
Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала	0,326	0,406	0,343	0,253	0,546	0,247	0,203	0,394	
Коэффициент маневренности оборотных средств	0,609	0,688	0,49	0,68	0,575	0,678	0,63	0,785	
Коэффициент накопления износа	0,65	0,675	0,65	0,71	0,452	0,485	0,627	0,48	
Коэффициент реальной стоимости ОС в общей сумме средств предприятия	0,295	0,21	0,284	0,223	0,268	0,24	0,234	0,232	
Коэффициент реальной стоимости ОС и материальных оборотных средств предприятия	0,568	0,547	0,549	0,503	0,549	0,625	0,573	0,619	

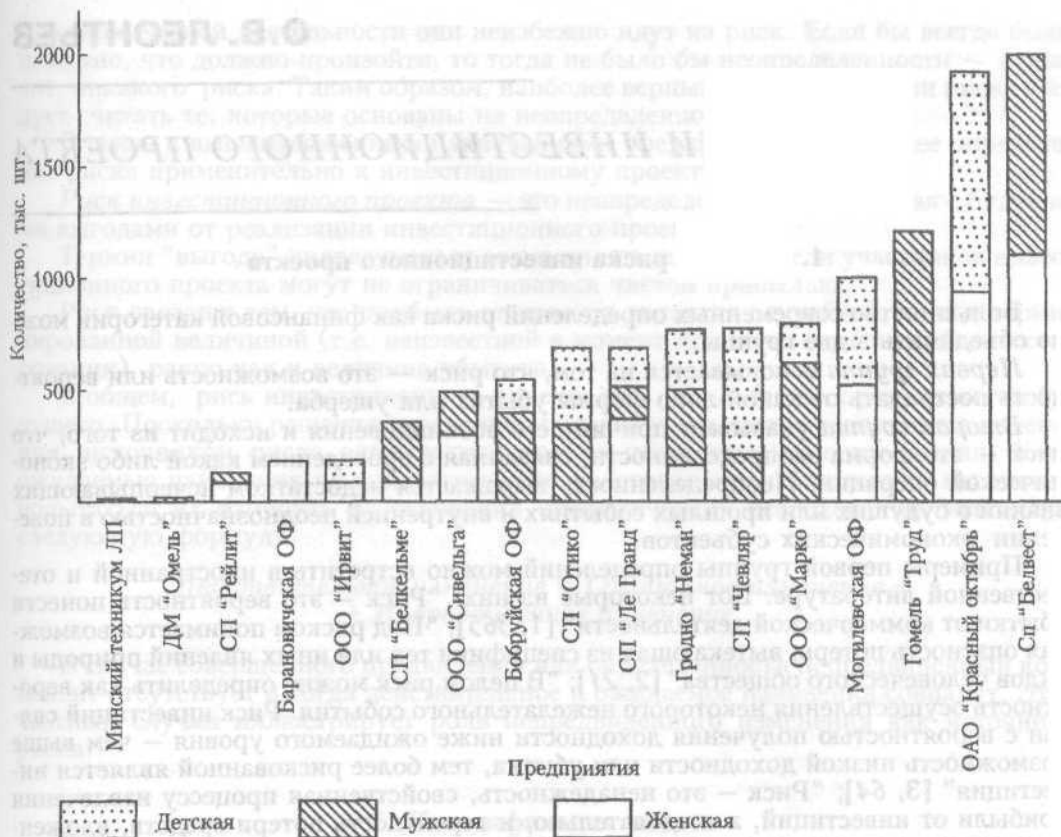


Рис. 2. Объем реализации обуви по предприятиям Республики Беларусь за 1997 г.

Из вышеизложенного можно признать, что реструктуризация МОАО "Луч" эффективна, о чем свидетельствует:

- значительное улучшение финансового состояния дочерних предприятий;
- рост объема производства в 1997 г. на 498 тыс. пар по сравнению с 1995 г.;
- восстановление конкурентоспособности;
- погашение долгов МОАО "Луч" за счет дивидендов дочерних предприятий.

Однако вместе с положительными результатами следует отметить недостатки, которые в большей степени обусловлены отсутствием опыта в проведении реструктуризации.

Во-первых, не был выполнен третий этап реструктуризационной программы, связанный с реформированием структуры управления обществом. По сути, созданный холдинг существует формально и не выполняет своей главной функции — аккумуляцию и распределение прибыли.

Во-вторых, в реструктуризационной программе МОАО "Луч" не уделялось внимание вопросам реструктуризации персонала, что негативно сказалось на социальной защищенности тех работников предприятия, которые были сокращены в процессе проведения реструктуризации.