

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

В даній статті розглядаються сучасні проблеми на шляху розвитку та реструктуризації діяльності автотранспортних підприємств, визначені цілі та завдання проведення реструктуризації і сформована її програм.

Постановка проблеми. Перехід до ринкових відносин, формування товарних, фінансових ринків і конкуренція сформували нові вимоги до автотранспортних підприємств. Одним з таких вимог є реструктуризація, внаслідок якої відбуваються глибокі зміни структури і технології виробництва, управління господарськими процесами і збутом продукції, а в остаточному підсумку поліпшуються фінансово-економічні показники [1].

У реструктуризації зацікавлені всі підприємства – ті які адаптувались до ринку, ті що не встигли поки пристосуватись до сучасних ринкових відносин, а також ті, що перебувають у важкому фінансово-економічному стані. Це пояснюється тим, що перетворення ринків істотно змінило попит та пропозицію на товари і послуги, що, у свою чергу, вплинуло на структуру активів підприємств. У жорстких умовах конкуренції, цін і якості вона виявилася неефективною. Різко деформувалась і структура пасивів підприємств, особливо кредиторської заборгованості. Серед причин варто виділити недостатню обґрунтованість податкових і позабюджетних платежів і штрафів, проблему неплатежів, а також недостатню компетенцію фінансових керівників підприємств, не говорячи вже про зловживання і виведення капіталу з господарського обігу та розміщення його в спекулятивних господарських компаніях.

Але більшість автотранспортних підприємств не змогло адаптуватися до ринку і системи управління. Збитковість виробництва, а також неможливість набору і навчання нових кадрів без скорочення працюючих для формування служб фінансового, маркетингового та іншого менеджменту - все це стримує

можливості напрямку підвищувати ефективність і конкурентоспроможність виробництва.

У такому положенні опинилось багато вітчизняних автотранспортних підприємств, керівники яких все більше усвідомлюють необхідність відновлення виробничої діяльності і організації управління, комплексного перетворення структури активів і пасивів.

Найбільше широко використовуються в цей час механізми проведення реструктуризації на підприємствах транспортного комплексу:

- ліквідація нерентабельних виробництв;
- звільнення підприємства від утримання об'єктів соціальної невиробничої сфери;
- подібнення майнового комплексу на окремі підприємства, створення дочірніх підприємств;
- продаж, здача в оренду, передача в заставу та списання активів, які не використовуються;
- консервація незавершеного виробництва, мобілізаційного та іншого майна, безоплатна передача його в державну та комунальну власність;
- переоцінка основних засобів;
- придбання, оренда, лізинг нового, високоякісного устаткування;
- зниження запасів на складах, продаж, здача в оренду приміщень, які не використовуються;
- жорсткість контролю за поверненням дебіторської заборгованості;
- продаж, застава, передача в довірче управління фінансових вкладень та інше[2].

За аналогічною схемою розглядаються і варіанти реструктуризації пасивів підприємства. Але треба врахувати, що взаємозалежні не тільки реструктуризація активів і пасивів, але цей процес невіддільний від реструктуризації системи управління. В останній виділяються три сфери: управління виробництвом, персоналом і інтегроване управління.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо розробки та впровадження підходів реструктуризації підприємства та особливостей їх реалізації.

Виклад основного матеріалу. Реструктуризації передують аналіз

оперативного і стратегічного управління виробництвом, способів розробки і прийняття організаційних рішень. Важливий також облік перспективи відновлення і підвищення якості послуг, що припускає модернізацію виробництва та зміну структури капітальних вкладень, перетворення системи управління. Нова структура управління повинна забезпечити оптимальну чисельність підрозділів, ієрархію підпорядкування, баланс процесів відновлення і збереження кількісного складу кадрів.

Реструктуризація не є самоціллю, а стає для багатьох автотранспортних підприємств способом виходу із кризового фінансового стану. Необхідність проведення реструктуризації, викликана важким фінансовим становищем, наявністю реальної погрози процедури банкрутства або втрати частини майна, низькою рентабельністю, відсутністю умов для залучення інвестицій та інше.

Наявність перерахованих обставин обумовлені рядом причин.

Внутрішні причини кризового положення підприємства - неефективне управління; недостатня капіталізація; надлишковий борг; недостатнє планування; недостатність управлінських інформаційних систем; втрата основної частки ринку; відсутність своєчасної внутрішньої звітності та багато інших.

Зовнішні причини – макроекономічні та політичні ризики; галузеві умови; недосконалість законодавства; дефіцит висококваліфікованих фахівців; висока конкуренція; скорочення ринку товарів або послуг; природні катастрофи та інші.

Для усунення перерахованих причин виникає необхідність розробки програми реструктуризації автотранспортних підприємств, де розробляються варіанти зовнішнього і внутрішнього покращання фінансово-господарської діяльності підприємства.

Причому програма реструктуризації повинна здійснюватись в межах операційної, інвестиційної або фінансової стратегій [3]. Так, програму внутрішньої реструктуризації необхідно реалізовувати в межах операційної стратегії за допомогою підвищення ефективності витрат, вдосконалювання номенклатури послуг, ціноутворення, рекламної діяльності, системи збуту, і частково в межах інвестиційної стратегії за допомогою вдосконалення управління основними і оборотними активами підприємства. Програму зовнішньої реструктуризації необхідно реалізовувати як у межах інвестиційної стратегії за допомогою вдосконалення управління кредиторською заборгованістю, плануванням капітальних вкладень, продажу активів, так і в

межах фінансової стратегії за допомогою вдосконалення управління структурою джерел фінансування підприємства, діловими і фінансовими ризиками, а також вдосконалення дивідендної політики. Ефективність розробленої програми реструктуризації необхідно перевірити за допомогою моделі дисконтованого грошового потоку.

Реструктуризація містить у собі багатоаспектний і взаємопов'язаний комплекс заходів, починаючи з комплексної діагностики і до реорганізації організаційної структури.

Відносно стадій і етапів проведення реструктуризації українських підприємств у літературі немає єдиної точки зору. Ґрунтуючись на аналізі етапів проведення реструктуризації, можна запропонувати наступний алгоритм програми реструктуризації:

Перший етап. Комплексна діагностика фінансового стану автотранспортного підприємства на основі кількісних і якісних показників, які дозволяють виявити його проблеми.

До кількісних показників відносяться [3]:

1.Співвідношення величини позикових коштів і власного капіталу підприємства. Чим вище це співвідношення, тим більше позикових коштів у підприємства (якщо частка позикових коштів перевищує сумарну вартість активів, то дане підприємство банкрут). Зростаючий коефіцієнт у цілому вказує на втрати або зростаюче використання позикових коштів і є підставою для занепокоєння.

2.Власні обігові кошти - даний коефіцієнт визначає величину коштів, наявних у підприємства для покриття своїх поточних зобов'язань. Низька або негативна величина власних обігових коштів свідчить про нездатність підприємства відповідати по своїх поточних зобов'язаннях і є одним з показників неплатоспроможності. Тенденція до скорочення величини власних обігових коштів безумовно свідчить про фінансовий розлад.

3.Збільшення строків обігу дебіторської та виплати кредиторської заборгованості. Збільшення першого показника свідчить про зростання строку збору і про погіршення управління підприємством своєю дебіторською заборгованістю, що представляє другий за ступенем ліквідності актив (після грошових коштів). Це також може свідчити про погіршення фінансового здоров'я клієнтури підприємства; зростання другого показника свідчить про те, що підприємству потрібний більш тривалий

період часу для сплати рахунків через недолік коштів, що може мати серйозні наслідки для здатності підприємства одержувати кредити і надалі.

4. Фінансування довгострокових активів за рахунок короткострокових коштів - якщо спостерігається така практика, то це в цілому свідчить про наявність проблеми або в результаті поганого управління, або з-за нездатності одержувати відповідне фінансування.

5. Надмірно висока вартість фінансування є показником того, що кредитори почувають, що в підприємства є фінансові проблеми або незабаром з'являться, а це збільшує для них ризик неповернення кредиту.

6. Уповільнення обіговості запасів можуть відображати старіння, а також, обсяг продажу, який знижується. Зростаючі обсяги запасів можуть передбачати майбутні проблеми з коштами. Витрати на фінансування надлишкового рівня запасів ще більше прискорює погіршення положення підприємства.

До якісних показників діагностики автотранспортного підприємства відносяться фактори, які впливають на ефективність його роботи. До них відносять виробничі проблеми; недостачу своєчасної та точної виробничої і фінансової інформації; невдоволення клієнтів якістю послуг; відкладений ремонт; високу плинність кадрів; керуючі починають реагувати на події замість того, щоб проявляти ініціативу. Жоден з факторів, розглянутих індивідуально, не є провісником фінансових негараздів. Але якщо спостерігати за ними протягом певного часу та у сполученні з іншими факторами, то можна передбачити майбутні фінансові проблеми.

Другий етап. Аналіз місії автотранспортного підприємства, сильних і слабких сторін, сприятливих можливостей і загроз, бізнес-процесів, сегментів ринку, ринкового потенціалу (попиту та пропозиції, споживачів і постачальників, стратегічних партнерів), спеціалізації, конкурентів, поточних стратегій і стратегій виживання.

Третій етап. Розробка алгоритму реструктуризації, що повинен містити бізнес-плани, опис нових функцій бізнес-одиниць, опис бізнес-процесів, системи обліку, план персоналу, різні стратегії і моделі. Процес розробки програми реструктуризації заснований на сегментації ринку, потім проводиться аналіз ключових сегментів, за допомогою якого виявляються неприбуткові ринки і знаходяться нові сегменти, далі здійснюється стратегічно оптимальне групування бізнес-одиниць для створення нової структури підприємства з оптимальним складом основних підрозділів, і в остаточному підсумку

пропонується бізнес-план перспективних підрозділів.

Четвертий етап. Реалізація програми реструктуризації, що включає в себе деталізацію планів, інформування співробітників, контроль строків виконання запланованих заходів фінансової та виробничої реструктуризації.

П'ятий етап. Розрахунок ефективності програми реструктуризації автотранспортного підприємства.

Складність процесу реструктуризації полягає в концептуальній складності самого об'єкта дослідження. Навіть невелике підприємство нелегко побачити у всіх деталях, а про великі підприємства, з певною часткою впевненості можна затверджувати, що ніхто з їх керівництва не має досить ясної картини, що охоплює абсолютно всі деталі. Можливо, саме тому фактори, що визначають успіх реструктуризації часто розмиті [4].

Висновки. Запропонована програма реструктуризації спрямована на відображення інтересів власників бізнесу, тому що саме вони визначають інвестиційну привабливість підприємств, коли приймають рішення про інвестування у власний капітал тієї або іншої компанії, і вони одні з перших зазнають втрат інвестованих коштів. Стратегії нульової вартості (один з варіантів зовнішнього управління) і максимізації вартості (за умови захисту інтересів власників) повинні розглядатися як альтернативні концепції виходу із кризової ситуації і підвищення інвестиційної привабливості підприємства, при цьому як основні критерії прийняття управлінських рішень виступають ризик і фінансові можливості проведення реструктуризації.

Сукупність автотранспортних підприємств (АТП) умовно може бути розподілена на три групи, до яких застосовуються різні технології реструктуризації:

- принципово життєздатні;
- підприємства з великими структурними проблемами;
- підприємства, що підлягають ліквідації.

Основний принцип, за яким можна здійснювати такий поділ - збереження ринків збуту.

У принципово життєздатних АТП ринки збуту збережені. Проблеми в основному фінансового плану. Ці підприємства можуть бути запропоновані для приватизації, а реструктуризацію проведуть власники.

АТП другої групи перебувають не тільки в скрутному фінансовому стані,

але в них є проблеми у виробничій діяльності, маркетингу та управлінні. У таких підприємств бажано до приватизації здійснити структурну та фінансову реструктуризацію, зробити їх капітал розподіленим в результаті акціонування та запропонувати пакети акцій для продажу потенційним інвесторам, які разом з керуючими проведуть стратегічну реструктуризацію.

Підприємствами, які підлягають ліквідації треба визнавати тільки ті, в яких повністю зникли ринки збуту та нема рації в реструктуризації і оздоровленні. Єдиним виходом у такій ситуації є часткова або повна ліквідація.

При успішному виконанні програми реструктуризації повинні бути досягнуті наступні цілі:

- 1) створений новий господарюючий суб'єкт, бажано без боргів;
- 2) збільшена вартість власного капіталу підприємства як обов'язкової умови його конкурентоспроможності;
- 3) поліпшений фінансовий стан підприємства за рахунок підвищення платоспроможності, ліквідності, ділової активності, фінансової стабільності та рентабельності;
- 4) довгострокові вкладання капіталу у вигляді прямих інвестицій або довгострокових боргових зобов'язань;
- 5) дозволені конфлікти інтересів господарюючих суб'єктів.

Для досягнення встановлених вище цілей визначається ряд завдань:

- 1) відокремлення частини активів майнового комплексу підприємства з наступним перетворенням у самостійну юридичну особу;
- 2) організаційне забезпечення реалізації оптимальних схем фінансування (кредитування), внаслідок важкого фінансового стану підприємства;
- 3) зниження витрат на утримання майнового комплексу та поточних видатків підприємства;
- 4) зниження заборгованості по податкових та інших аналогічних платежах, перед енергосистемами та іншими кредиторами;
- 5) відновлення платоспроможності підприємства;
- 6) створення умов для підвищення інвестиційної привабливості АТП;
- 7) виділення на базі діючого підприємства господарюючих суб'єктів, що визначають інтереси конфліктуючих сторін;
- 8) закріплення за кожним господарюючим суб'єктом пакета акцій, пропорційного його питомій вазі в загальній структурі підприємства.

Тому реструктуризацію варто розглядати як основний етап реформування

підприємства для подальшого здійснення заходів по інвестиційному розвитку виробництв і формуванню оптимальної структури власників. Однак необхідно пам'ятати, що реструктуризація АТІ можлива і дає позитивні результати тільки при наявності виробничих і інвестиційних програм, обґрунтуванні фінансово-економічної доцільності створення нових структур, наявності потенційних інвесторів, оформленні відповідно до діючого законодавства прав власності на рухоме та нерухоме майно, підтримка обраного варіанта реорганізації основними акціонерами товариства.

Список літератури

1. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления: Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям.— М. : Альпина Паблишер, 2002. — 287с.
2. Бедняк М.Н., Боровская Л.П. Управление научно-техническим прогрессом на автомобильном транспорте. - К.: Техника, 1989. - 200с.
3. Горбачев В. Л., Макаров В. В. Производственно-финансовая реструктуризация предприятия: методология и практика — СПб. : Издательство СПбГУЭФ, 2001. — 173с.
4. Чернявська Є. І.. Реструктуризація підприємства в умовах трансформаційної економіки / Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. — Луганськ, 2004. — 264с.