

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ НА  
ОСНОВЕ СОЗДАНИЯ ХОЛДИНГОВ

Асп. Квасникова В.В.

(Витебский государственный технологический университет)

Опыт проведения реструктуризации предприятий в Республике Беларусь показывает, что в большинстве случаев она связана с разукрупнением, при котором происходит создание самостоятельных дочерних предприятий. Основные преимущества небольших предприятий заключаются в возможности выпуска современной продукции, короткой длительностью производственного цикла, быстрой сменой ассортимента.

В ходе реструктуризации на МОАО «Луч» было образовано пять предприятий основного и десять предприятий вспомогательного производства. Исследования показали, что конкурентоспособность предприятий значительно повысилась по сравнению с дореструктуризационным периодом (табл. 1, 2).

Как видно из данных таблиц, в 1996 году все предприятия стали прибыльными и платежеспособными. Средней уровень рентабельности реализованной продукции составил около 20%, а коэффициенты текущей ликвидности превышают нормативное значение. Однако с 1998 года намечается тенденция снижения показателей эффективности и финансового состояния вновь созданных предприятий, которая сохраняется и в 1999 году.

С одной стороны, снижение конкурентоспособности исследуемых предприятий, обуславливается отсутствием долгосрочной стратегии развития, концентрации внимания руководителей на решении оперативных вопросов. Кроме того, разработка деловой стратегии возможна только при глубоком анализе внешней среды (конкурентов, покупателей, оценки изменений в экономической и социальной политики государства), что требует значительных финансовых ресурсов, поэтому не под силу небольшим предприятиям.

С другой стороны, ухудшение ситуации вызвано, усилением конкуренции на обувных рынках, как внутри республики, так и за ее пределами. На фоне падения покупательского спроса, количество предприятий продолжает расти. Если в 1991 году обувная отрасль насчитывала всего девять предприятий с годо-

вым объемом производства 41.7 млн. пар, то в настоящее время в ее состав входят 23 предприятия, с выпуском - 13.2 млн. пар в год.

Таблица 1

Оценка показателя рентабельность реализованной продукции МОАО «Луч» до и после реструктуризации

| Наименование предприятия | До реструктуризации (1 полугодие 1996) | 1996*               |                     | 1997                 |                     | 1998                 |                     | 1999                 |                     |
|--------------------------|--|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
|                          |  | R <sub>пр</sub> , % | R <sub>пр</sub> , % | ΔR <sub>пр</sub> , % | R <sub>пр</sub> , % | ΔR <sub>пр</sub> , % | R <sub>пр</sub> , % | ΔR <sub>пр</sub> , % | R <sub>пр</sub> , % |
| 1. МОАО «Луч»            | -0,48                                  |                     |                     |                      |                     | 29,5                 | 29,98               | 7,0                  | -22,5               |
| 2. СП «Отико»            |  | 17,4                | 17,88               | 29,7                 | 12,3                | 36,7                 | 7                   | 26,67                | -10,0               |
| 3. СП «Ле Гранд»         |  | 20,3                | 20,78               | 23,6                 | 3,3                 | 12,1                 | -11,5               | 12,09                | -0,01               |
| 4. СП «Чевляр»           |  | 25,2                | 25,68               | 17,4                 | -7,8                | 17,3                 | -0,1                | 14,3                 | -3                  |
| 5. ООО «Сивельга»        |  | 18,2                | 18,68               | 21                   | 2,8                 | 19,8                 | -1,2                | 18,87                | -0,93               |
| 6. СП «Рейлит»           |  |                     |                     |                      |                     | 28,7                 | 29,18               | 1,52                 | -27,2               |

Таблица 2

Оценка коэффициента текущей ликвидности МОАО «Луч» до и после реструктуризации

| Наименование предприятия | До реструктуризации (1 полугодие 1996) | 1996*            |                   | 1997             |                   | 1998             |                   | 1999             |                   |
|--------------------------|--|------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|
|                          |  | K <sub>т.л</sub> | ΔK <sub>т.л</sub> | K <sub>т.л</sub> | ΔK <sub>т.л</sub> | K <sub>т.л</sub> | ΔK <sub>т.л</sub> | K <sub>т.л</sub> | ΔK <sub>т.л</sub> |
| 1. МОАО «Луч»            | 0,514                                  |                  |                   | 1,34             | -0,08             | 1,33             | -0,01             | 1,2              | -0,13             |
| 2. СП «Отико»            |  | 2,03             | 1,516             | 3,62             | 1,59              | 1,59             | -2,03             | 2,08             | 0,49              |
| 3. СП «Ле Гранд»         |  | 4,1              | 3,586             | 2,99             | -1,11             | 0,85             | -2,14             | 1,4              | -0,55             |
| 4. СП «Чевляр»           |  | 2,42             | 1,906             | 3,55             | 1,13              | 1,11             | -2,44             | 1,24             | 0,13              |
| 5. ООО «Сивельга»        |  | 2,87             | 2,356             | 2,69             | -0,18             | 1,75             | -0,94             | 1,35             | -0,4              |
| 6. СП «Рейлит»           |  |                  |                   | 1,53             | 0,11              | 0,92             | -0,61             | 1,1              | 0,18              |

\* - за 1996 год сравнение осуществляется с показателями МОАО «Луч» за 1 полугодие 1996

Вместе с тем, снижение конкурентоспособности предприятий, во многом является следствием ошибок допущенных в процессе разработки и реализации программы реструктуризации МОАО "Луч". Несмотря на то, что третий этап программы предполагал осуществление реформы управления обществом, документы регламентирующие форму и статус функционирования МОАО "Луч",

разработаны не были. В связи с этим, возникает правомерный вопрос, что представляет собой предприятие после реструктуризации.

По мнению специалистов, МОАО "Луч", является холдингом. Действительно, как свидетельствуют данные анализа, предприятие удовлетворяет всем признакам производственно-хозяйственного холдинга, которые определены Постановлением Совета Министров РБ №250 "О холдингах, создаваемых в процессе приватизации" и дополнений к нему (табл. 3).

Таблица 3.

Анализ соответствия МОАО "Луч" холдингу.

| Признаки холдинга   | Наличие признаков у МОАО "Луч" |
|---|--------------------------------|
| 1. В состав имущества юридического лица входят доли в имуществе обществ и товариществ:<br>- более 50 %<br>- менее 50% | +                              |
| 2. Юридическое лицо существует в форме открытого акционерного общества  | +                              |
| 3. Осуществляет хозяйственную деятельность  | +                              |
| 4. Представители принимают участие в высшем органе контролируемого субъекта хозяйствования                            | +                              |

Так доля МОАО "Луч" в уставных фондах дочерних предприятий превышает 50%, помимо этого на балансе МОАО "Луч" находятся несколько структурных подразделений.

Несмотря на формальное соответствие МОАО «Луч» всем признакам холдинга, считать его таковым неправомерно. Причина заключается не столько в отсутствии юридических документов, подтверждающих создание холдинговой структуры, сколько в выполнении последней определенных функций (табл. 4).

Как видно из данных таблицы 4, материнская компания (МОАО «Луч») из шести функций реализует только две: финансово-инвестиционную и управленческую, при этом остальные вовсе не выполняются.

Результаты исследования реформирования МОАО «Луч» позволяют предположить, что одним из направлений повышения эффективности реструктуризации может является создание холдингов.

Крупная хозяйственная структура, которой является холдинг позволяет обеспечить конкурентные преимущества ее участникам на основе новой орга-

низации производства, консолидации собственности, географического и отраслевого распространения.

Таблица 4.

Оценка выполнения МОАО «Луч» функций холдинга

| Функции холдинга  | Функции, реализуемые МОАО «Луч»  |
|---|--|
| 1. Аккумуляция и направление потоков (финансово-инвестиционная) | Выполняется частично.<br>Осуществляет сбор дивидендов дочерних предприятий, за счет которых производит погашение долга, при этом в развитие дочерних предприятий средства не вкладывает.         |
| 2. Управленческая   | Выполняется частично.<br>Оказывает консультационные услуги в области техники и технологии, осуществляет поиск зарубежных партнеров, производит анализ и аудит деятельности дочерних предприятий. |
| 3. Производственная   | не осуществляется  |
| 4. Научно-техническая   | не осуществляется  |
| 5. Маркетинговая  | не осуществляется  |
| 6. Кадровая   | не осуществляется  |

Источниками преимуществ холдинга являются:

- экономия на масштабах производства, то есть возможность сокращения средних издержек на единицу продукции за счет роста объема выпуска;
- экономия на масштабах деятельности (разнообразии продукции и рынков), то есть возникновение дополнительных ресурсов (производственных, научно-технических) вследствие сочетания сфер деятельности;
- экономия на расходах, возникающих при переходе товара от одной технологически обособленной структуры к другой в рамках рыночных отношений (транзакционных расходах).

Кроме того, создание холдинговой структуры позволит решить ряд новых текущих задач, которые не под силу каждому предприятию в отдельности, включая:

- концентрацию финансовых ресурсов для проведения капиталоемких мероприятий;
- финансирование научных и маркетинговых исследований;
- вывод акций на внутренний рынок ценных бумаг и создание предпосылок для их высокой котировки.