

земля и рабочая сила – остаются неизменными и требуют тщательного расчета и рационального использования. Земля и жители, проживающие на территории предприятия-должника, должны после реализации проекта санации быть хозяевами и быть трудоустроенными.

Выбор конкретной организационной формы для санлируемого предприятия зависит от его особенностей и решения собственника и кредиторов.

Финансово – расчетные мероприятия предусматривают расчеты бюджетов, финансового плана и графика погашения кредиторской задолженности.

В соответствии с законодательством, для восстановления платежеспособности должника может приниматься ряд мер. С учетом практики дел по санации, рассмотрим оценку значимости их для практического выхода организации должника из состояния неплатежеспособности и урегулирования взаимоотношений с кредиторами в условиях 2001 года.

8.9. РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ И РЕОРГАНИЗАЦИЯ ДОЛЖНИКА В ПРОЦЕССЕ САНАЦИИ И ДОСУДЕБНОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ

Реструктуризация это—изменение (рационализация) производственной, организационной, социальной, финансовой и иных сфер деятельности должника в целях восстановления его рентабельной работы и повышения конкурентоспособности.

Существует несколько определений реструктуризации. Анализируя сущность проводимых изменений, автор предлагает следующую трактовку понятия реструктуризации в рамках конкурсного производства. Структура – это взаиморасположение и связь составных частей чего-либо целого. В качестве целого объекта, структура которого рассматривается как предмет воздействий, может выступать:

- производственная деятельность – виды продукции, объемы выпуска, технология производства;
- организационная сфера – форма внутреннего устройства организации (цеха, участки, отделы, фермы, центры ответственности и др.);
- социальная структура – состав персонала (квалификационный, возрастной, половой);
- структура активов – внеоборотные активы, оборотные активы;
- структура капитала – собственный капитал, заемный капитал;
- структура заемных источников – долгосрочные, краткосрочные средства, устойчивые пассивы;
- структура заемных источников по срочности возврата – срок возврата которой не наступил, просроченная, формирующая конкурсных кредиторов;
- структура потребляемых ресурсов – виды природных, энергетических, трудовых ресурсов;
- структура рынков;
- структура затрат—материальные затраты, оплата труда, налоги, амортизация;

- другие объекты.

Данный ряд при необходимости можно значительно расширить. Однако если не отвлекаться на незначительные факторы, а ограничиться перечисленными, то можно сформулировать следующее определение реструктуризации при банкротстве предприятия-должника:

Реструктуризация при банкротстве – это комплекс мер в рамках курсного производства, по преобразованию в производственной, организационной, социальной, финансовой и иных сферах деятельности должника тех элементов их структуры, которые приводят к неплатежеспособности организации, вымыванию капитала и снижают рентабельность организации должника в долгосрочном периоде.

При такой трактовке реструктуризации мы можем определить приемы и конкретные задачи, решение которых возможно приемами реструктуризации. Главным приемом, позволяющим выявить финансовые потери в каждой из сфер деятельности организации, выступает анализ воздействия конкретного элемента структуры на общие результаты.

Пример. Рассмотрим метод анализа безубыточности производства продукции перерабатывающей организации, специализирующегося на производстве молочной продукции. Выборка из 70 видов продукции по классической схеме анализа безубыточности основана на данных учета. Произведя группировку видов продукции по уровню рентабельности, получим следующие данные (табл.8.5).

Таблица 8.5

Распределение продукции по группам прибыльности

Группы прибыльности	Значение кромки безопасности, %	К-во видов продукции	Удельный вес, %	Финансовый результат, тыс. руб	Полная себест. тыс. руб	Уровень рентаб-ти, %
Убыточная продукция	отрицат.	20	29	-7975	83495	-9,55
Высокий риск убыточности	<=30	13	19	495	14798	3,35
Стандартный риск убыточности	30-50	12	17	3440	25000	13,76
Высокоприбыльная продукция	>=50	25	36	29031	129353	22,44
ИТОГО		70	100	24991	252646	9,89

Из данной таблицы мы видим, что из 70 видов продукции (100%) 20 видов является убыточными, 13 видов имеют рентабельность не выше 3,35%. Исключение данной продукции из структуры выпуска позволит снизить убытки на $(-7975+495) = 7490$ тыс. рублей. Изменение структуры выпускаемой продукции (проведение реструктуризации по видам продукции) в рамках проекта санации может снизить затраты в месяц за счет данного фактора. В действительности снижение затрат произойдет в меньшей мере, так как линейно уменьшатся только переменные затраты. Постоянные затраты останутся практически без изменений.

Фактически, реструктуризация – это структурная, организационная, управленческая и финансовая адаптация организации к изменяющимся условиям. Все процедуры реструктуризации могут быть систематизированы различными способами, но в целом они разделяются на две четкие группы: текущее (краткосрочное) реструктурирование и стратегическое (долгосрочное) реструктурирование.

Текущее реструктурирование направлено на стабилизацию организации (компании) для обеспечения ее выживаемости в краткосрочной перспективе.

Такие преобразования организации предусматривают быстрые и эффективные меры. К ним можно отнести:

- реализацию излишних активов, имеющих высокую ликвидность, в первую очередь, ценных бумаг;
- прекращение производства убыточной продукции;
- сокращение излишней численности работающих;
- передача или реализация убыточных производств и объектов социально-культурной сферы;
- освоение новых видов продукции и услуг, не требующих больших капиталовложений;
- поиск и привлечение заинтересованного инвестора.

Текущую (краткосрочную) реструктуризацию необходимо проводить до приватизации государственных предприятий, так как она не связана с капитальными инвестициями.

Текущую реструктуризацию можно рассматривать как средство для придания привлекательности тому или иному объекту санации перед продажей его потенциальному инвестору. Инициативному текущему реструктурированию могут подвергаться организации – банкроты, которые нецелесообразно ликвидировать.

При проведении преобразований выделяют категорию пассивного и активного реструктурирования. Первая подразумевает отсутствие прямого участия собственника в принятии стратегических решений о структуре производства, рынках и инвестициях. Такая ситуация часто наблюдается в Республике Беларусь, когда убыточная организация с государственной формой собственности, преобразовывается по решению собственника в акционерное общество, а дальнейшие преобразования отдаются на откуп администрации организации. В такой же ситуации оказались и колхозы. Активная реструктуризация предусматривает непосредственное участие собственника и наиболее эффективна в организациях, у которых высокая доля в уставном капитале заинтересованных собственников.

Стратегическое реструктурирование проводится при санации организации должника, когда инициатором обращения в суд является сама организация. При этом реструктуризация является «активной» – собственник напрямую участвует в принятии долгосрочных деловых решений, касающихся всех сфер деятельности организации. В случае обезличенных в части собственности предприятий (колхозы, совхозы, государственные организации) вначале проводится акциони-

рование с последующей капитализацией имущества у ограниченного числа собственников. Изменение деловой стратегии должно быть всеобъемлющим и практически все направления таких изменений являются важными. Для стратегического (долгосрочного) реструктурирования требуются средства не только под текущие оборотные средства, но и для капитальных инвестиций. Более того, требуется опыт, управленческие и технические навыки для проведения реальных изменений. Они включают в себя наведение порядка в менеджменте, организационных структурах организации и её подразделений, сокращение избыточной рабочей силы, финансовую реабилитацию компании перед аудиторией, решение проблем взаимных долгов между организациями, изменение и развитие маркетинговой стратегии и т.д.

По мнению автора, судебная санация предприятий банкротов в Российской Федерации и Республике Беларусь должна включать как текущую, так и стратегическую реструктуризацию. Причем, если первая в комплексе с другими мерами должна обеспечить восстановление платежеспособности и погашение кредиторской задолженности, то вторая – выход организации из состояния кризиса.

Приведем основные техники реструктуризации, которые могут быть применены при проведении санации организации должника (табл.8.6).

Таблица 8.6

Техники реструктурирования при санации сельскохозяйственного предприятия

№№ п.п.	Техники реструктурирования	Объект воздействия	воз-зультат для должника	Ожидаемый результат	Общественный результат
1	2	3	4	5	
1	Продажа внеоборотных активов, которые недоиспользуются и не понадобятся в будущем	Активы	Денежные средства		
2	Изменение видов продукции и объемов производства	Процесс производства	Снижение затрат		
3	Изменение технологии производства продукции	Процесс производства	Повышение прибыли		Сокращение работающих
4	Формирование центров ответственности	Процесс производства	Повышение прибыли		Сокращение работающих
5	Аттестация кадров	Кадры	Снижение затрат		Сокращение работающих
6	Реализация оборотных активов (готовой продукции, неликвидов, др.)	Активы	Денежные средства		

7	Взыскание просроченной дебиторской задолженности	Активы	Денежные средства	Банкротство других предприятий
8	Анализ структуры затрат на предмет выявления деталей, узлов по критерию «сделать самому или купить»	Затраты	Снижение затрат	Сокращение или прием работающих
9	Продажа собственных внеоборотных активов и замена их на арендованные (в т.ч. лизинговые)	Активы	Денежные средства, снижение налогов.	
10	Выделение в рамках юридического лица центров прибыли под конкретные виды продукции	Внутренняя структура, активы, персонал	Увеличение прибыли	Сокращение работающих
11	Реорганизация с выделением самостоятельных юридических лиц	Внутренняя структура, активы, персонал, капитал.	Снижение прибыли, снижение долгов.	Прием или сокращение работников
12.	Сдача в аренду излишних активов (площадей, машин)	Активы	Повышение прибыли	
13	Конвертация кредиторской задолженности в акционерный капитал	Капитал	Улучшение финансовых показателей	
14	Конвертация долга в долг у нового кредитора	Кредиторская задолженность	Отсрочка погашения кредитор. задолжен.	
15	Получение авансов под будущую продукцию	Кредиторская задолженность	Получение оборотных средств	
16	Продажа структурного подразделения	Активы, персонал	Денежные средства	Сокращение работающих
17	Создание участков по глубокой переработке полуфабрикатов, реализация не сырья, а готовой продукции	Процесс производства	Денежные средства	Увеличение рабочих мест
18	Организация розничной и фирменной торговли	Процесс реализации	Денежные средства	Увеличение рабочих мест
19	Организация производства новых видов продукции на имеющихся площадях	Процесс производства	Денежные средства	Увеличение рабочих мест
20	Передача неиспользуемых земельных ресурсов новым пользователям	Ресурсы	Снижение затрат	

21	Передача части поголовья КРС дворам (в колхозе)	Активы	Снижение затрат	Создание рабочих мест
22	Снижение начисляемой амортизации	Затраты	Увеличение прибыли	
23	Перевод работников в сезонных производствах на суммированный учет рабочего времени	Затраты	Увеличение прибыли	

ВЫВОДЫ.

1. Реорганизация сельскохозяйственных предприятий в Республике Беларусь необходима в целях сохранения отрасли и жителей сельской местности.
2. Преобразование колхозов и совхозов в соответствии с ГК РБ в сельскохозяйственные кооперативы и акционерные общества предполагает расчет индивидуальной доли (пая) каждого работника с учетом первоначально внесенного вклада при создании колхоза и накопленной прибыли.
3. Основу расчета индивидуального вклада должны составлять архивные данные предприятия.
4. Санация и досудебное оздоровление должны способствовать переходу села на частную форму собственности.