

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

(на прикладі машинобудівних підприємств м.Хмельницького)

Оздоровлення фінансової системи України можливе за умов санації підприємств. Як свідчать статистичні дані за останні роки на вітчизняних підприємствах спостерігається стійка тенденція до зростання кількості фінансово неспроможних. Це в повній мірі відноситься до більшості машинобудівних підприємств Хмельницької області. Так результати фінансового аналізу за 2001 рік свідчать про збиткову діяльність цілого ряду підприємств, таких як: ВАТ “Пригма-Прес”, ВО “Новатор”, ВАТ “Катіон”, ВАТ “Термопластавтомат” та інших. Причому збиткова діяльність вказаних підприємств спостерігається протягом останніх декількох років і величина збитків має тенденцію до збільшення.

Для цих підприємств характерним є те, що знос основних фондів складає більше 60%, виробничі потужності використовуються на третину, катастрофічно скорочується чисельність працюючих, середньомісячна заробітна плата нижче республіканського рівня і прожиткового мінімуму, а також невинно зростає їх кредиторська і дебіторська заборгованість. Причому більше половини дебіторської та кредиторської заборгованості є простроченими і співвідношення між цими видами заборгованості не відповідає нормативному (для ВАТ “Термопластавтомат” – 1 : 1.98, для ВАТ “Пригма-Прес” – 1 : 1,4; для ПО “Новатор” – 1 : 1.5). В певній мірі це є наслідком неплатоспроможності цих підприємств.

Виходячи з результатів аналізу, який був виконаний по результатах діяльності вище вказаних підприємств, а також теоретичних досліджень, ми прийшли до висновку, що санаційна концепція підприємств, які тривалий час працюють збитково, повинна базуватись на трьох основних блоках санаційних заходів (програми), а саме:

1. Реструктуризація активів та структурна перебудова виробництва:
 - закриття нерентабельних структурних підрозділів;
 - репрофілювання на прибуткові види діяльності;
2. Заходи щодо зниження витрат:
 - довгострокові програми зниження витрат виробництва та поліпшення їх структури;
 - програми ощадливого використання всіх наявних ресурсів;
 - скорочення непродуктивних робочих місць.
3. Реструктуризація пасивів.

Детальніше розглянемо запропоновані рекомендації щодо виконання процедур реструктуризації активів та структурної перебудови виробництва.

Рекомендація 1. Визначення рівня майбутньої діяльності.

Наприклад, до цього часу підприємство “Пригма-Прес” лише реагувало на несприятливий розвиток ринку, а не розробляло стратегічний план дій на майбутнє. Після детального аналізу всієї наявної інформації підприємство “Пригма-Прес” повинно визначити рівень майбутньої діяльності (асортимент та річний обсяг виробництва) і використовувати цей рівень як основу для майбутніх заходів по реструктуризації. Аналіз показав, що колишнього рівня діяльності (близько 1000 од. обладнання на рік в 1990 році) в найближчому передбачуваному майбутньому досягнути не можливо, так як цей показник в останні роки склав менше 50 од. І тому оптимальним може бути обсяг в 200 од. обладнання в рік (рівень 1996-1997р.р.). Цей рівень діяльності допоможе визначити нову структуру підприємства, кількість прямих працівників (що працюють на постійній основі), необхідне обладнання та нову систему енергопостачання, необхідні допоміжні служби, а також чисельність допоміжного персоналу.

Рекомендація 2. Планування виправданих витрат при ефективних виробничих умовах.

План розміщення реструктуризованого підприємства та розмір його служб-функцій та видів діяльності має бути визначений за допомогою стандартів, тобто ефективний час, необхідний для проведення основного виробництва, і через спеціальне проектування виправданого розміру витрат стосовно непрямих функцій / служб. Основним правилом при виконанні цієї рекомендації має бути планування, виправданих витрат при ефективних виробничих умовах.

Рекомендація 3. Розроблення бюджету витрат для центрів відповідальності підприємства.

Для реорганізованих цехів та служб /відділів необхідно розробити бюджет, з розподілом на наступні елементи:

- витрати на пряму працю (крім невикористаних підрозділів);

- витрати на втрачену працю, через перебої у виробництві, неякісне виробництво, відпустки, хвороби працівників і т.п.;
- витрати на додаткову працю, яка є допоміжною у виробничому процесі і не визначається за допомогою норм;
- витрати на адміністративну та іншу непрямую працю (це стосується всіх непрямих функцій);
- витрати на працю, пов'язані з внесками до громадських установ (фондів);
- витрати на енергоресурси (по типах енергоресурсів);
- амортизація обладнання та будівель / споруд;
- витрати на обслуговування обладнання;
- витрати на інструменти та споживчі товари;
- обслуговування приміщень;
- витрати на зв'язок;
- інші витрати, які мають бути визначені відповідними організаційним підрозділом.

Рекомендація 4. Визначення оптимальної організаційної структури підприємства.

Проектування розмірів підприємства повинно привести до прийняття рішень про розміри та об'єми діяльності підрозділів не виробничого призначення, наприклад, транспортних відділів, будівельних підрозділів, майбутні масштаби соціальної сфери.

Рекомендація 5. Розроблення плану по продажу надлишків основних та оборотних засобів.

Необхідно скласти план дій по продажу надлишків запасів сировини та готової продукції, а також зменшенню обсягів незавершеного виробництва до соціального рівня (30% річного виробництва). Інший план дій має бути розроблено стосовно продажу або оренди зайвих площ (обладнань). Доходи від реалізації та оренди необхідно використати для покращання фінансової позиції підприємства (наприклад, зменшення обсягів кредиторської заборгованості).

Рекомендація 6. Розробка бюджету підприємства на наступний рік.

Необхідно розробити бюджет підприємства на наступний рік, який включатиме заходи по реструктуризації, що можуть бути реалізовані у наступному році. Собівартість продукції на наступний рік повинна обчислюватись на основі цього бюджету.

Рекомендація 7. Визначити рівень накладних витрат на економічно доцільному рівні.

Підприємство не повинно продовжувати реагувати на недовикористання потужностей вищими накладними витратами, які включаються в розрахункові ціни. Необхідно зафіксувати рівень накладних витрат на економічно доцільному рівні, а залишок прийняти як об'єктивну необхідність та закласти в бюджет.

Рекомендація 8. Вдосконалення маркетингової та збутової діяльності підприємства.

Як показала експрес - діагностика маркетингу на підприємствах необхідно виконати роботу по підсиленню служби маркетингу та збуту. Для цього необхідно розглянути можливості залучення до цього того персоналу, який можна вивільнити в технічних службах. Однак, першочергове значення в цій сфері повинен мати професіоналізм. Підприємства незважаючи на складну ситуацію не повинні вагатися з залученням "першокласного досвіду" (висококваліфікованих спеціалістів) для цієї стратегічно важливої служби. Підприємства повинні подбати про те, щоб маркетингові та збутові заходи були адекватно з координовані. Для підвищення мотивації у відділах збуту та відділах маркетингу рекомендується ввести систему винагороди, яка включатиме елемент залежності від успішності діяльності. Працівників відділу постачання доцільно преміювати на основі здійснених заощаджень (економії).

Рекомендація 9. Підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом зменшення надлишкових основних фондів та оборотних коштів.

Шляхом зменшення надлишкових основних фондів, зменшення запасів сировини та обсягів готової продукції на складах, скорочення непродуктивного персоналу, покращуючи ефективність виробництва, розвиваючи свій ринок та збільшуючи збут необхідної ринку продукції, підприємства будуть здатні визначити себе як передові виробники індустріального устаткування. А після успішного процесу реструктуризації підприємства будуть мати кращі можливості для пошуку партнерів для співпраці по розробці та виробництві нових та конкурентноспроможних видів продукції.

Отже, тепер ми можемо представити структуру програми санації підприємств, яка зображена на рис.1.

Література

1. Трещенко О.О. Фінансова санація та банкрутства підприємства підприємства.-К.,2000,-409с
2. Минаева Э.С.,Панагшина В.П. Антикризисное управление.-1998.-430 с.
3. Коротков Э.М. Антикризисное управление.-М.,2000,-431с.
4. Баланси, річні звіти підприємств машинобудування м.Хмельницького.

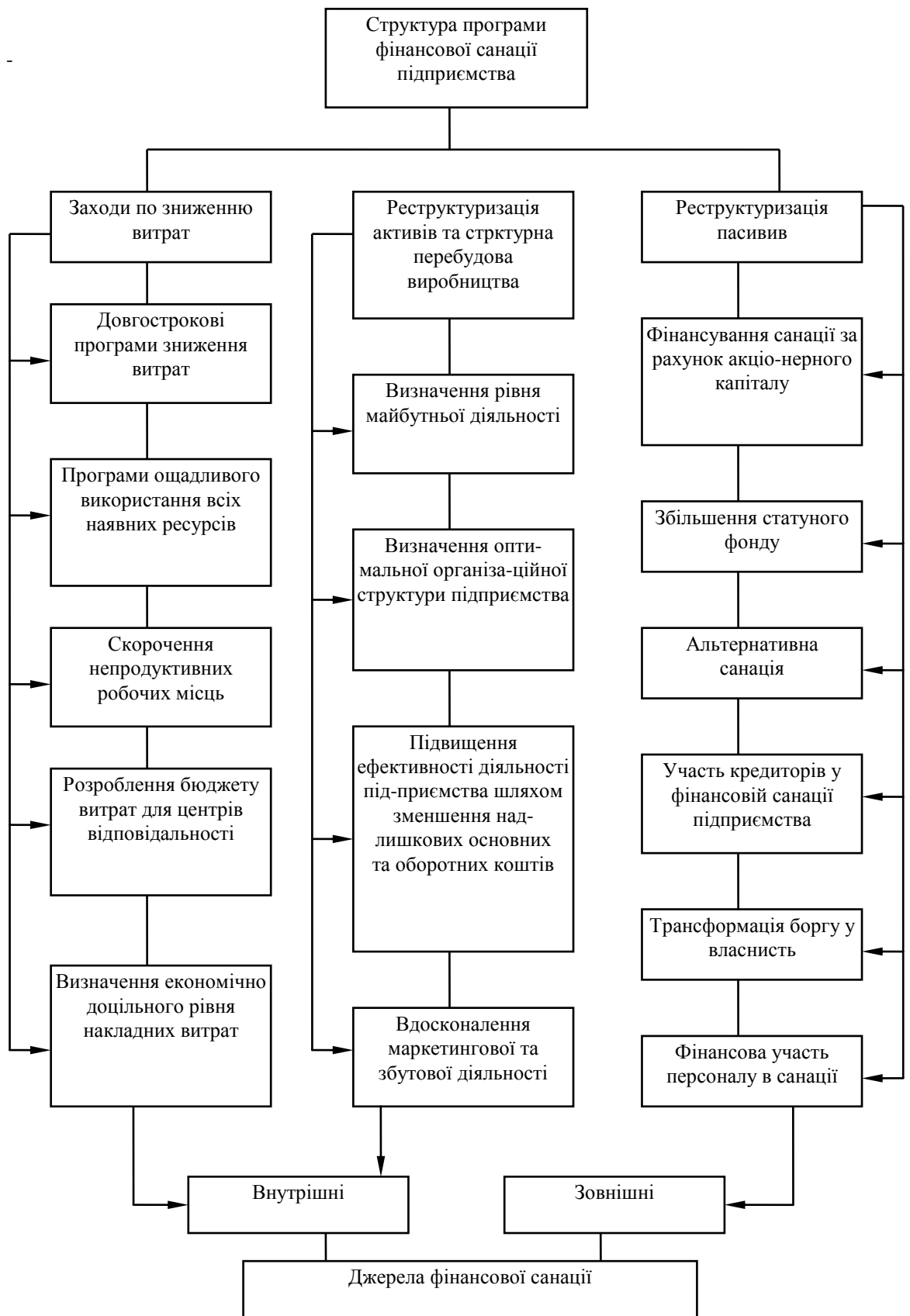


Рис. 1 Структура програми фінансової санації підприємств