Мурманский Государственный Технический Университет

факультет менеджмента и экономики

Дипломный проект по теме

РЕФОРМИРОВАНИЕ УНИТАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Выполнен студентом

группы НЭ-301

«Национальная экономика»

Лахреевым Романом Борисовичем

Мурманск

2003 год

**Содержание**

**Введение**

**Глава I. Основные положения по реформированию унитарных предприятий**

1.1. Цель, задачи и направления реформирования унитарного предприятия

1.2. Виды и типы реструктурирования, направленные на изменение масштаба предприятия

1.2.1. Расширение масштаба предприятия

1.2.2. Сокращение масштаба предприятия

1.3. Виды и типы реструктурирования собственности и корпоративного контроля

1.3.1. Изменение состава собственников

1.3.2. Изменение структуры собственников

1.3.3. Реструктуризация кредиторской задолженности

1.4. Виды и типы реструктурирования внутренней структуры предприятия

1.4.1. Реструктуризация организационной структуры

1.4.2. Реструктуризация производственной структуры

**Глава II. Основные алгоритмы реформирования предприятий при их сокращении**

2.1. Организация процесса реформирования унитарных предприятий в регионе

2.2. Алгоритм реструктуризации путем выделения

2.3. Алгоритм реструктуризации путем разделения

2.4. Алгоритм реструктуризации путем передачи части имущества в безвозмездное пользование

2.5. Алгоритм реструктуризации путем консервации имущества

**Глава III. Разработка проекта программы финансового оздоровления и реструктуризации ГУП ОЭМЗ "Рекорд"**

3.1 Общая характеристика реформируемого предприятия

3.2. План реформирования и финансового оздоровления государственного унитарного предприятия ОЭМЗ "Рекорд"

3.3. Оценка экономической эффективности вариантов реструктурирования и выбор его окончательного варианта

**Заключение**

**Список литературы**

**Введение**

Проводимые реформы в Российской Федерации затронули все сферы жизни общества, прежде всего экономическую и политическую. В самом общем виде цель реформ может быть сформулирована как создание максимально благоприятных условий для жизни и деятельности граждан России. Эта большая и, на первый взгляд, абстрактная цель может быть разделена на ряд более конкретных и понятных целей и вполне достижима при решении некоторых ключевых задач.

В частности, как показывает исторический опыт, условием экономического роста является развитие экономической инициативы, причем не только частной, а инициативы всех возможных субъектов экономической деятельности, то есть представителей и государственного, и муниципального, и коллективного, и частного секторов экономики.

Дипломный проект посвящен конкретному аспекту государственного управления и местного самоуправления - реформирование и реструктурирования унитарных предприятий.

Использование государственной и муниципальной собственности является, с одной стороны, одним из источников поступления денежных средств в бюджет, а, с другой стороны, необходимым условием осуществления государственного (муниципального) регулирования экономики. Оба этих направления развиваются в рамках действующего законодательства (Гражданский Кодекс РФ, Федеральный закон "Об акционерных обществах", Федеральный закон "О финансово-промышленных группах", другие законы и подзаконные акты).

Если проанализировать ст. 6 Федерального закона "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации", то нетрудно прийти к выводу, что более половины вопросов, отнесенных к предметам ведения местного самоуправления, являются обязанностями местного самоуправления организовывать или осуществлять хозяйственную деятельность. В этих условиях перед органами местного самоуправления стоит задача формирования и реализации обоснованной финансовой и экономической политики. В частности, это касается управления муниципальными предприятиями, являющимися на сегодняшний день самыми многочисленными субъектами экономической деятельности из числа находящихся в муниципальной собственности.

В настоящее время большинство государственных и муниципальных предприятий существует или создается в форме унитарных предприятий. Данная организационная форма осуществления коммерческой деятельности крайне неэффективна по своей сути, т.к. она не создает эффективного собственника предприятия, заинтересованного в его успешном развитии. Кроме того, неэффективность деятельности унитарных предприятий обуславливается целым рядом причин, основные из которых:

* отсутствие экономических стимулов у руководителей унитарного предприятия;
* наличие излишних производственных мощностей;
* большой износ значительного числа основных фондов;
* несоответствие текущей деятельности предприятия целям создания;
* отсутствие единых подходов и требований к организации создания унитарных предприятий;
* отсутствие эффективного контроля со стороны государственных или местных органов управления - учредителей данного предприятия.

Эти и многие другие причины обосновывают актуальность выбранной темы дипломного проекта - реформирование унитарных предприятий, основанных на праве хозяйственного ведения.

Объектом исследования в данной работе являются экономические и организационные аспекты деятельности унитарных предприятий по повышению эффективности их работы, к числу которых относятся изменение масштаба предприятия, изменение структуры собственников и корпоративный контроль, структурные изменения на предприятии.

Целью является разработка единых, не регламентированных существующими нормативными актами механизмов реструктурирования унитарных предприятий при сокращении масштабов их деятельности, как самого распространенного направления реформирования предприятий, находящихся в критическом финансовом положении.

Задачами исследования является анализ целей и задач реформирования унитарных предприятий, классификация существующих типов реструктурирования, выработка системы управления комплексным реформированием унитарных предприятий на уровне региона, а также определение подходов к выбору наилучшего варианта реформирования для конкретного предприятия.

Результаты исследований, составивших основу дипломного проекта, обсуждались на студенческой научной конференции и конференции молодых ученых ГУУ 2000г. и опубликованы в сборнике научных статей студентов Института государственного и муниципального управления ГУУ.

**Глава I. Основные положения по реформированию унитарных предприятий**

1.1. Цель, задачи и направления реформирования унитарного предприятия

Стремительный переход России к рыночным отношениям, формирование товарных, финансовых рынков и конкуренции предъявило новые, жесткие требования к хозяйствующим предприятиям и их структуре.

К числу наиболее характерных для современных предприятий проблем, препятствующих их эффективному функционированию в условиях сложившихся рыночных отношений, следует отнести:

1. Неэффективность системы управления предприятием, обусловленную следующими факторами:

* отсутствием стратегии в деятельности предприятия и ориентацией на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным;
* отсутствием эффективной маркетинговой системы;
* низким уровнем квалификации менеджеров и персонала, отсутствием трудовой мотивации работников, падением престижа рабочих и инженерно-технических профессий;
* неэффективностью финансового менеджмента и управления издержками производства;
* недостаток оборотных средств, необходимых для бесперебойной работы предприятия.

2. Низкий уровень ответственности руководителей предприятий перед учредителями за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты деятельности предприятия. Несмотря на наличие в законодательных и иных правовых актах ряда положений, позволяющих учредителям контролировать деятельность исполнительных органов предприятия, действенный механизм разграничения функций, полномочий и ответственности между учредителями и управляющими еще не отлажен.

3. Отсутствие эффективного механизма исполнения решений судов, особенно в части обращения взыскания на имущество должника.

4. Необеспеченность единства предприятия как имущественного комплекса, что снижает его инвестиционную привлекательность.

Нельзя рассчитывать на серьезные долгосрочные инвестиции, если не будет обеспечено право собственности на землю. Вопросы продажи земельных участков, расположенных под объектами недвижимости предприятий, решаются медленными темпами, несмотря на то, что указами Президента Российской Федерации они в основном урегулированы.

5. Высокие расходы на содержание объектов социально-культурного назначения и жилищно-коммунального хозяйства.

6. Практика перекрестного субсидирования и деформированная структура издержек производства вследствие дифференциации (по потребителям) цен и тарифов на товары и услуги естественных монополий, оказывающих существенное влияние на конкурентоспособность продукции российских предприятий.

7. Отсутствие достоверной информации о финансово-экономическом состоянии предприятия для потенциальных инвесторов и кредиторов, а также для органов исполнительной власти.

Для устранения отмеченных негативных тенденций экономического развития необходимо сконцентрировать внимание на обеспечении эффективного развития предприятий как основного структурного образующего элемента экономической системы России. Изменение среды функционирования предприятий должно быть дополнено стимулированием внутренних преобразований на предприятиях.

Поэтапный процесс перехода предприятий на общепринятые в рыночной экономике принципы функционирования составляет содержание реформирования предприятий.

Под реформированием унитарных предприятий понимается изменение принципов функционирования, способствующее улучшению управления, повышению эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности, а также меры государственной поддержки указанных изменений.

Целью реформирования предприятий является улучшение управления на предприятиях, ориентация их деятельности на повышение эффективности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции, повышение производительности труда, снижение издержек производства, улучшение финансово-экономических результатов деятельности.

Реформирование должно проводиться предприятиями самостоятельно. Однако в условиях экономического спада и платежного кризиса лишь незначительное число предприятий способно реформироваться без сторонней поддержки. Органы исполнительной власти (федеральные, субъектов федерации или муниципальных образований), прямо не вмешиваясь во внутренние дела унитарных предприятий, должны создавать более благоприятные условия хозяйствования тем из них, которые активно реформируются.

Приоритетными задачами реформирования предприятий являются:

* ориентация производимой продукции на рыночный спрос;
* обеспечение инвестиционной привлекательности предприятий;
* четкое разграничение ответственности учредителей и управляющих, развитие механизмов корпоративного управления;
* нормализация процессов воспроизводства основных производственных фондов;
* создание эффективного механизма управления на предприятиях.

Для реализации поэтапного перехода предприятий на общепринятые в рыночной экономике принципы функционирования предприятий необходимо:

1. Определить требования (оценочные критерии), предъявляемые к реформируемому предприятию, включая:

* наличие на предприятии бизнес-планов на среднесрочную и долгосрочную перспективу;
* отсутствие текущей задолженности по уплате налогов;
* существенное снижение неденежных форм расчетов, вплоть до полного отказа от взаимозачетов.

2. Разработать комплекс мер по стимулированию унитарных предприятий при выполнении ими предъявляемых к ним требований.

3. Создать условия для реформирования предприятий, имея в виду:

* повышение ответственности руководителей предприятий за принимаемые управленческие решения, за сохранность и эффективное использование имущества унитарного предприятия, за финансово-хозяйственные результаты его деятельности (переход на контрактную систему);
* установление для руководителей разрешительного порядка совместительства в целях ограничения сложившейся практики одновременной работы на руководящих должностях в разных организациях;
* отстранение от должности руководителя за сокрытие от учредителей информации о сделках с организациями, где есть его коммерческий интерес;
* организацию подготовки и переподготовки руководителей и специалистов предприятий, аккредитации учебных заведений, занимающихся этими вопросами, введение стандартов обучения и сертификатов управляющих;
* обеспечение введения эффективной системы регистрации имущественных прав.

4. Способствовать улучшению экономического положения предприятий, повышению конкурентоспособности их продукции, стимулированию инвестиционной деятельности на основе разработки и принятия мер, предусматривающих:

* совершенствование механизмов исполнения судебных решений;
* ускорение и завершение передачи объектов социально-культурного и жилищно-коммунального хозяйства, находящихся на балансах предприятий, в ведение органов местного самоуправления;
* формирование системы экономических индикаторов, учитывающих отраслевую специфику, позволяющую предприятию определять свое положение на рынке и разрабатывать программы выхода на новые рынки сбыта, а внешним контрагентам (при принятии мер по широкому доступу к информации об указанных индикаторах) – получать оценку хозяйствующего субъекта при рассмотрении вопросов организации совместного выпуска продукции, привлечения средств инвесторов и пр. Это обеспечит также объективность анализа и оценки уровня инвестиционных рисков;
* обеспечение гарантии права предприятия на приобретение по минимальным ценам в собственность земельных участков, на которых оно размещено, что позволит повысить ликвидность активов предприятий и развивать ипотечное кредитование;
* переход на рыночную оценку активов предприятий, что позволит предприятиям формировать более рациональную стратегию в отношении использования активов;
* ужесточение санкций к предприятиям, допускающим неплатежи, неуплату налогов, активное применение механизма банкротства.

5. Ввести единые стандарты аудита и квалификационные требования к аттестации аудиторов, разработать представляемые предприятиями в органы государственной статистики данные, характеризующие финансово-экономическое состояние унитарных предприятий.

По отношению к унитарным предприятиям органы исполнительной власти имеют возможность непосредственно осуществлять регулирующие воздействия. Они ограничиваются утверждением устава предприятия, назначением его руководителя и заключением с ним контракта, а также контролем за его деятельностью посредством периодической отчетности.

Предприятие обязано осуществлять только те виды деятельности, которые определены в его уставе, и не вправе распоряжаться закрепленным за ним недвижимым имуществом без согласия собственника (уполномоченного им органа).

Необходимо поэтапно сокращать применение права хозяйственного ведения по отношению к предприятиям, находящимся в государственной и муниципальной собственности. Дальнейшее существование в российской экономике указанного правового института ведет к замедлению структурной перестройки, необходимой для экономического роста, концентрации промышленного капитала, а также служит препятствием для вертикальной и горизонтальной интеграции предприятий. В этой связи целесообразно:

* прекратить необоснованное создание унитарных предприятий, основанных на праве хозяйственного ведения;
* реорганизовывать унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения, путем преобразования их в хозяйственные общества с закреплением в установленном порядке прав участия в уставном капитале таких обществ в собственности Российской Федерации или муниципальных образований, либо в федеральные казенные предприятия, либо в учреждения.

Основное направление повышения эффективности взаимоотношений органов исполнительной власти и руководителя унитарного предприятия заключается в совершенствовании контрактных отношений. Контракт с директором должен содержать условия, ставящие размер вознаграждения в зависимость от финансово-экономического положения предприятия, устанавливающие ответственность за принятие решений, наносящих ущерб предприятию, и т.д.

Исходя из факторов необходимости и возможности реформирования и вариантов его осуществления унитарные предприятия можно разделить на шесть групп:

Унитарные предприятия, работающие прибыльно, не имеющие задолженности по заработной плате и просроченной задолженности кредиторам.

Унитарные предприятия, для которых для выхода из кризисного состояния достаточно произвести корректировки в менеджменте.

Унитарные предприятия, не способные самостоятельно выйти из кризиса, но представляющие интерес для экономически устойчивых структур.

Унитарные предприятия, не способные самостоятельно выйти из кризиса при замене менеджмента, к которым отсутствует интерес экономически устойчивых структур, но производящие ликвидную продукцию в объемах, недостаточных для поддержания самоокупаемости.

Унитарные предприятия, не имеющие рыночных перспектив.

Отсутствующие должники.

Основные цели реформирования унитарных предприятий достигаются путем: разработки и производства товаров, пользующихся спросом, новых товаров; сокращения жизнеспособных хозяйствующих субъектов в самостоятельные юридические лица; вхождения в состав экономически более сильной структуры; продажей излишнего имущества; сокращением численности и т.д.

Вышеизложенные меры можно реализовать либо в рамках гражданского законодательства, регулирующего деятельность предприятия без применения процедур банкротства, либо в рамках процедур, предусмотренных законодательством о несостоятельности (банкротстве).

Одним из направлений реформирования предприятий является их реструктуризация. Широко используемые в настоящее время термины “реструктуризация, реструктурирование” взяты из английского языка. Структура (от лат. structura – строение, расположение, порядок) – совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность и тождественность самому себе, т.е. сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях. В английском языке приставка “re” означает “снова, заново, еще раз, обратно”, т.е. термины “реструктуризация, реструктурирование” можно понимать как изменения существующей структуры, связей объекта.

Реструктуризация предприятия или корпоративное реструктурирование может быть определено как любые изменения в производственной и организационной структурах, структуре капитала, которые не являются частью повседневного делового цикла предприятия.

Основными целями реструктуризации предприятия являются:

* достижение определенных экономических и социальных целей;
* изменение распределения собственности и контроля над деятельностью предприятия;
* увеличение стоимости предприятия.

В процессе достижения целей оказывается определенное воздействие на само предприятие и на его внешнюю среду. Изменения в самом унитарном предприятии для достижения его стратегических целей могут происходить в:

* производственной структуре (понимаемой как структура всего процесса создания и реализации продукта);
* организационной структуры управления;
* структуре собственности с распределением контроля над организацией;
* структуре активов и пассивов.

Процессы реструктурирования унитарного предприятия возможно классифицировать по нескольким основаниям:

По функциям различают пять видов реструктуризации:

* правовая (юридическое закрепление и перераспределение прав собственности и контроля);
* финансовая (изменение структуры активов, обязательств, собственного капитала);
* организационная (изменение состава и перегруппировка организационных звеньев и связей);
* управленческая (изменение форм и методов управления организацией);
* операционная (изменения в производственно-технологическом процессе и операционном цикле).

По степени воздействия на развитие компании:

* структурное реструктурирование (долгосрочное);
* финансовое реструктурирование (краткосрочное).

Структурное реструктурирование предполагает изменения в структуре производства, в производственной программе, в организационной структуре, концентрацию на основном бизнесе.

Финансовое реструктурирование нацелено в первую очередь на улучшение за короткие сроки результатов деятельности предприятия и его ликвидности.

3. По способам проведения реструктурирования предприятия можно выделить несколько четко различающихся, но взаимосвязанных направлений реструктурирования:

* путем изменения масштаба предприятия: расширение (слияние, присоединение, приобретение и аренда имущества) и сокращение (выделение, разделение, продажа имущества и т.д.);
* путем влияния на собственность и корпоративный контроль: изменение организационно-правовой формы (преобразование, банкротство, ликвидация), реструктуризация уставного капитала (эмиссия, продажа, выкуп, конвертация акций), реструктуризация кредиторской задолженности (погашение, списание, отсрочка, рассрочка, продажа, конвертация, обмен);
* путем изменения внутренней структуры функционирования предприятия: реструктуризация организационной структуры (перераспределение полномочий, изменение перечня функций и задач управленческих служб и т.п.), реструктуризация производственной структуры (модернизация производства, создание центров финансовой ответственности, четкое выделение основных и вспомогательных подразделений и т.п.).

В данной работе рассматривается именно этот аспект классификации направлений реструктурирования (Таблица 1).

По отношению к финансово-экономическому состоянию хозяйствующего субъекта можно выделить:

Таблица 1

Классификация направлений реструктурирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направление реструктурирования | Вид реструктурирования | Типреструктурирования |
| Масштаб предприятия | Расширение | СлияниеПрисоединениеПокупка имуществаАренда имуществаЛизинг имущества |
| Сокращение | РазделениеВыделениеПродажа имуществаСдача имущества в арендуСоздание дочернего предприятияБезвозмездная передачаПередача имущества в зачет обязательствКонсервация имуществаЛиквидация |
| Собственность и корпоративный контроль | Изменение состава собственников (пайщиков, акционеров) | Преобразование предприятияПродажа предприятияБанкротство |
| Изменение структуры собственников (пайщиков, акционеров) | Продажа акцийПриобретение акцийКонвертация акций |
| Реструктуризация кредиторской задолженности | ПогашениеСписаниеОтсрочкаРассрочкаПродажаКонвертацияОбмен |
| Внутренняяструктура предприятия | Реструктуризация организационной структуры | Изменение перечня функций и задач управленческих службКадровая политикаПерераспределение полномочийРеорганизация системы оперативного учета и внутреннего документооборота |
| Реструктуризация производственной структуры | Модернизация производстваСоздание центров финансовой ответственностиЧеткое выделение основных и вспомогательных подразделенийВыявление и использование внутренних резервов |

* реструктурирование нормально функционирующих предприятий – направлено на реализацию стратегических планов, связанных с сохранением действующего предприятия (увеличение рыночной стоимости предприятия, сохранение собственности и др.);
* реструктурирование “больных” предприятий – сконцентрировано на решениях и стратегиях, направленных на реорганизацию неплатежеспособных предприятий и предприятий-банкротов с целью возвращения их в состояние “действующего предприятия”.

Процесс реструктуризации унитарных предприятий может сопровождаться изменением формы собственности, возникновением новых юридических лиц. Данный процесс определяется как реорганизация юридического лица и регулируется Гражданским кодексом РФ и антимонопольным законодательством.

В гражданском кодексе РФ предусмотрено пять видов реорганизации: слияние, присоединение, разделение, выделение и преобразование. Реорганизация унитарного предприятия может быть осуществлена по решению его учредителей либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредителем.

Формы реорганизации можно разделить на две группы:

1. Реорганизация в форме разделения или выделения может осуществляться либо по решению учредителей, либо в случаях установленных законом по решению уполномоченных государственных органов или по решению суда.

2. Реорганизация в форме слияния, присоединения или преобразования может осуществляться по решению учредителей лишь в случаях установленных законом с согласия уполномоченных государственных органов.

Под уполномоченными государственными органами в случаях, установленных законом, понимаются антимонопольные органы контролирующие требования, предъявляемые антимонопольным законодательством к реорганизуемым предприятиям. А именно, в целях предотвращения возможного злоупотребления доминирующим положением коммерческими организациями или ограничения конкуренции федеральным антимонопольным органом осуществляется государственный контроль за: созданием, слиянием и присоединением объединений коммерческих организаций (союзов или ассоциаций); слиянием и присоединением коммерческих организаций, если сумма их активов по последнему балансу превышает 100 тысяч минимальных размеров оплаты труда; ликвидацией и разделением (выделением) государственных и муниципальных унитарных предприятий, размер активов которых превышает 50 тысяч минимальных размеров оплаты труда, если это приводит к появлению хозяйствующего субъекта, доля которого на соответствующем товарном рынке будет превышать 35 процентов, за исключением случаев, когда ликвидация осуществляется по вступившему в законную силу решению арбитражного суда.

В настоящее время самый распространенный способ реструктуризации – реструктуризация путем сокращения (разукрупнения). Это выражается в создании дочерних предприятий, развитии сети малых предприятий – сателлитов, реализующих вспомогательные функции. Возможные последствия такой реструктуризации:

1. Все реальные системы, в том числе производственно-экономические, демонстрируют выраженную цикличность своего развития. Это означает, что период децентрализации вплоть до отделения неизбежно сменяется периодом противоположной направленности, основным процессом в котором станет укрупнение в целях поиска системных преимуществ. Это объясняется тем, что в связи с изменением внешней среды или внутренними проблемами риски функционирующих самостоятельно малых предприятий могут превысить определенный предел, и тогда компенсация станет возможной только в рамках консолидации с основным производством.

Таким образом, в процессе разукрупнения необходимо сохранить управляемое и максимально защищенное от риска ядро предприятия, которое могло бы стать основой для будущего цикла реинтеграционных процессов.

2. Часть рисков связана с интенсивностью и напряженностью научно-технического прогресса в данной подотрасли. При изменении технологии, а также номенклатуры продукции под влиянием научно-технического прогресса возникает вероятность того, что специализированные предприятия не смогут перестроиться и выдержать отраслевую конкуренцию. Поэтому ключевым моментом разукрупнения должен стать научно-технический прогноз жизненных циклов продукции предприятия в целом и предприятий-сателлитов.

3. Риски, возникающие из-за отсутствия воспроизводственной базы у большинства сателлитов, имеют двоякий характер. С одной стороны это вызывает длительное по времени финансирование малых предприятий с целью компенсации отсутствия воспроизводственной базы и тем самым увеличивает риск функционирования в целом. С другой стороны, это может служить фактором зависимости малых предприятий от материнского предприятия, что особенно необходимо в виду слабости контрактной или основанной на долевой собственности системы взаимоотношений между предприятиями.

4. Дробление предприятий несколько сужает возможности извлечения системных эффектов, что порождает ряд конкурентных рисков. Это проявляется в невозможности снижения суммарных издержек на производство в условиях раздробленности.

5. Слабая управляемость неконсолидированного производства. В договорах между материнским предприятием и выделившимися малыми предприятиями предполагается, что в случае возникновения разногласий обязательное для выполнения решение принимается третейским судом в составе совета директоров материнского предприятия. Между тем, в спорах между юридическим лицами обязательное решение принимается не внутренним, а официальным судом, а это решение может и противоречить решению совета директоров.

6. Источником значительного риска является фигура генерального директора предприятия. Многие отношения между администрацией и подразделениями предприятия, а также дочерними предприятиями строятся на базе личности директора. Уход директора с предприятия независимо от причин и целей ухода вызовет, скорее всего, серьезный сбой в работе предприятия в целом и может поставит под угрозу само его существование в настоящем виде. Степень личностной зависимости расценивается как высокая.

В целом следует иметь в виду, что процесс разукрупнения предприятий и развития сети малого предпринимательства на этой основе должен сопровождаться комплексом антирисковых мероприятий. Суть их в том, что необходимо рассмотреть самые различные сценарии будущих взаимоотношений между отдельными производственно-хозяйственными единицами, как входящими в состав предприятия, так и самостоятельными, и детально исследовать возможности диверсификации и сокращения риска. Следует также предусмотреть резервные активы, в том числе производственные мощности, которые в критических ситуациях позволили бы спасти как “лицо” предприятия, так и суть его функционирования.

1.2. Виды и типы реструктурирования, направленные на изменение масштаба предприятия

Изменение масштаба предприятия – самое сложное направление реструктурирования, т.к. требует досконального знания законодательной базы, достоверных источников информации, умения удовлетворить различные интересы собственников реструктурируемого предприятия и т.п. Изменение масштаба предприятия в зависимости от целей проводимой реструктуризации осуществляется двумя способами: в виде его расширения или в виде его сокращения.

1.2.1. Расширение масштаба предприятия

Расширение масштаба предприятия обычно вызвано растущим выпуском продукции из-за увеличения сбыта, расширения ассортимента, диверсификации, горизонтальной или вертикальной интеграции предприятий в какой-либо производственной или иной деятельности (научные исследования, внедрение разработок, конкурентная борьба и т.п.) и т.д. Целью проводимой реструктуризации путем его расширения является наращивание производственных мощностей, ресурсов и капитала для адаптации предприятия к новым условиям функционирования.

Процесс реструктурирования предприятия в виде расширения можно подразделить на отдельные типы:

Слияние;

Присоединение;

Покупка имущества;

Аренда имущества;

Лизинг имущества.

Слияние как тип реструктурирования представляет собой форму реорганизации двух и более юридических лиц, осуществляемой по решению учредителей (органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами), при которой в результате полного объединения их имущества и активов образуется новое юридическое лицо. При слиянии права и обязанности каждого из участников переходят к вновь возникшему юридическому лицу в соответствии с передаточным актом.

Слияние предприятий целесообразно, когда оно обеспечивает определенный выигрыш для каждой из участвующих в нем сторон, когда участники слияния взаимно дополняют друг друга. Очевидно, что для предприятия, нуждающегося в финансовой оздоровлении, выгодно слияние с предприятием, находящемся в устойчивом финансовом состоянии. Менее очевиден выигрыш второго (а иногда и третьего, и даже больше) участника слияния, но он всегда есть, иначе слияние для него теряет смысл, ведь оно является исключительно добровольным. Этот выигрыш может выражаться в возможности диверсификации производства без существенных капитальных вложений за счет использования производственных мощностей, не загруженных на другом предприятии, в устранении налога на добавленную стоимость (когда между участниками существует производственная кооперация) в связи с превращением внешней кооперации во внутрипроизводственную. При наличии у участников слияния однотипных производств (например, инструментальных, ремонтных, транспортных и др.) возможна концентрация загрузки одних при ликвидации других. При наличии однотипного дорогостоящего оборудования, не используемого в полной мере, возникает возможность оптимизации загрузки одних единиц при одновременной реализации, консервировании или списании других. Кроме того, общий выигрыш почти всегда состоит в сокращении аппарата управления предприятиями, ликвидации дублирующих друг друга служб, сокращении управленческих расходов.

Таким образом, слияние как форма реорганизации обладает рядом преимуществ по сравнению с другими формами реорганизации, поскольку:

* вхождение на рынок через слияние с предприятием, имеющем на этом рынке более сильные позиции, занимает гораздо меньше времени и менее дорогостояще, чем конкурентная борьба для нового проникновения на рынок;
* иногда дешевле приобрести активы путем слияния, чем создавать и развивать новое предприятие;
* эффект слияния подразумевает, что стоимость образованного в результате объединения предприятия превышает стоимость двух предприятий до слияния.

Слияние может оказаться неудачным по следующим причинам:

* предприятия неправильно оценивают привлекательность рынка и конкурентные позиции партнера;
* предприятия недооценивают необходимые инвестиции и тем самым делают невозможным достижение адекватной отдачи;
* недостаток опыта по управлению процессом слияния, иными словами, отсутствие четкой технологии слияния.

Другим типом реструктурирования предприятий является присоединение. Присоединение – это форма реорганизации юридического лица, осуществляемой по решению учредителей (органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами), при которой ему передается имущество и активы одного и более юридических лиц с последующим прекращением их деятельности. При присоединении к юридическому лицу других юридических лиц к нему переходят права и обязанности последних в соответствии с передаточным актом.

Фактически, присоединение происходит с теми же целями, что и слияние. Присоединяющее предприятие стремится к лидерству на рынке, либо пытается попасть в определенную сферу деятельности через присоединение предприятия, имеющего там имя. Кроме того, резко возросший уровень глобальной конкуренции вынуждает предприятия объединяться в борьбе за выживание. Известны случаи так называемых враждебных присоединений с целью убрать конкурента.

Присоединяемое предприятие, как правило, руководствуется несколько иными причинами:

* растущие долги;
* сокращение производства, вызванное несостоятельностью;
* потребность во внешних инвестициях.

Основными препятствиями при реализации присоединения в качестве варианта реорганизации предприятия выступают проблемы раздела власти и ответственности:

Часто руководство предприятия не видит необходимости присоединения к другому предприятию, пока еще есть надежда самостоятельно решить имеющиеся проблемы и состояние предприятия можно улучшить, а когда выясняется, что без посторонней помощи уже не поднять предприятие, найти партнера, который согласится на присоединение убыточного предприятия, практически невозможно. Таким образом, нежелание вовремя отказаться от властных амбиций руководства предприятия мешает осуществлению присоединения. К тому же, присоединение сопровождается проблемами соблюдения интересов собственников.

Присоединение требует принятия убытков и обязательств присоединяемого предприятия и отвлечение средств от основного производства присоединяющего предприятия, что далеко не всегда способствует повышению ее устойчивости и конкурентоспособности.

Сделки, направленные на присоединение, могут оказаться неудачными в следующих случаях:

* переплатили за предприятие;
* недостаток опыта по управлению процессом;
* присоединение предприятия, которое слишком велико для ресурсов присоединяющего предприятия;
* несостоятельность благоприятных прогнозов;
* непредвиденные чрезвычайные обстоятельства.

Поэтому необходим особо внимательный анализ всех деталей реструктуризации.

В случае, если при реорганизации в форме слияния или присоединения сумма активов участвующих в реорганизации юридических лиц по последнему балансу превышает 100 тысяч минимальных размеров оплаты труда, требуется согласие антимонопольного органа.

Еще одним типом реструктурирования предприятия является покупка имущества другого предприятия. Покупка имущества осуществляется в тех случаях, когда предприятию необходимо в короткие сроки освоить новое производство, открыть филиал или представительство. Имущество может покупаться как в виде отдельных наименований активов, так и в виде целых имущественных комплексов – предприятий. Покупка предприятия приводит к его дальнейшему присоединению или созданию на его базе дочернего общества.

И, наконец, последним четвертым типом реструктурирования предприятия путем расширения является аренда имущества другого предприятия. Аренда имущества – наиболее простой механизм приобретения имущества для использования в производственной деятельности. В дальнейшем имущество может быть выкуплено по остаточной стоимости. Данный механизм требует значительно меньше затрат, чем при приобретении имущества. Приводит к временному наращиванию производственных мощностей предприятия.

Если арендодатель имеет задолженность перед бюджетом, часть этой задолженности или вся она может быть учтена при учреждении унитарного предприятия, которое арендует имущество.

1.2.2. Сокращение масштаба предприятия

Другим видом реструктурирования предприятия в данном направлении (изменение масштаба предприятия) является сокращение сферы деятельности предприятия. Сокращение сферы деятельности предприятия приводит к уменьшению самого предприятия и даже к его ликвидации. Стоит выделить три основные цели проведения реструктуризации путем сокращения. На практике реструктуризация может быть направлена как на достижение одной, так и сразу нескольких целей.

1. Обособление части активов имущественного комплекса унитарного предприятия для создания на их базе нового хозяйствующего субъекта, не обремененного долгами.

На сегодняшний день деятельность многих предприятий затруднена обязательствами перед кредиторами, являющимися производными от неразумной технологической структуры хозяйствующего субъекта и других причин. Например, предприятие имеет ряд основных и вспомогательных производств, большая часть которых убыточна, но все-таки одно из них перспективно и самодостаточно. При таких обстоятельствах сохранение предприятия в неизменном виде повлечет потерю для собственника не только активов, обслуживающих убыточное производство, но и активов, на базе которых осуществляется прибыльная деятельность. В этой связи возникает задача обособления этого перспективного производства в самостоятельное юридическое лицо, не обремененное долгами организации.

2. Разрешение конфликта интересов участников унитарного предприятия (возможно при многоотраслевом подчинении).

Достаточно часто между участниками хозяйственного общества возникает борьба за установление управленческого контроля над ним. Одна из возможностей цивилизованно разрешить конфликт – создать на базе действующего предприятия два хозяйствующих субъекта. При этом каждая из конфликтующих групп приобретает контроль над одним из вновь созданных хозяйствующих субъектов.

3. Разрешение конфликта интересов между обособленными подразделениями унитарного предприятия, а также между филиалами и аппаратом управления головного предприятия.

Многие хозяйствующие субъекты имеют разветвленную филиальную сеть. В соответствии с правовым статусом филиал и представительство осуществляют экономическую деятельность от имени создавшего их унитарного предприятия, и ее результаты могут быть разными. Ответственность за деятельность филиала и представительства несет создавшее их унитарное предприятие. Вполне возможно, что производной от убыточной деятельности одного филиала будет ответственность всего предприятия, в том числе за счет имущества другого, рентабельного филиала этого предприятия.

Следовательно, решить эту проблему можно путем создания самостоятельного юридического лица на базе имущества, находящегося на отдельном балансе филиала, сохранив над ним управленческий контроль со стороны общества.

Существуют и другие цели реструктуризации, ведущие к сокращению. В существующих экономических условиях у каждого унитарного предприятия они обусловлены спецификой производства, целями создания и др. Среди них можно назвать, например, уход от возможных производственных и финансовых проблем в будущем. Ведь предотвратить проблемы до того, как они возникли, легче, чем пытаться решить проблемы в несостоятельном предприятии.

Для достижения указанных целей у унитарного предприятия есть альтернатива. При этом мы различаем следующие типы реструктурирования:

Разделение

Выделение

Создание предприятия

Продажа имущества

Сдача имущества в аренду

Безвозмездная передача имущества

Разделение как тип реструктурирования – это форма реорганизации юридического лица, осуществляемой по решению учредителей (органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами), при которой оно прекращает свою деятельность как юридическое лицо, а на основе его имущества и активов образуется два или более новых юридических лиц. При этом права и обязанности переходят к вновь образуемым юридическим лицам в соответствии с разделительным балансом.

Часто причиной раздела предприятия становится конфликт интересов участников реорганизуемого предприятия, которые стремятся к установлению управленческого контроля над предприятием. Создание на базе действующего предприятия нескольких новых хозяйствующих субъектов является одной из возможностей цивилизованно разрешить конфликт.

Производство на предприятии разнотипной продукции может вызвать желание более перспективных подразделений добиться независимости. Возможен и такой вариант, когда вновь созданное предприятие становится конкурентом, что создает предпосылки для снижения тарифов на его товары или услуги.

Разделение также может оказаться выгодным при нестабильности рынка, когда выжить и нормально функционировать могут только небольшие мобильные предприятия, способные быстро и легко перестраиваться в соответствии с требованиями меняющейся рыночной конъюнктуры. Крупные предприятия в таких условиях становятся неповоротливыми.

Однако, необходимо учесть, что при разделе предприятия собственных средств вновь образованных предприятий может не хватить на развитие производства, формирование новых каналов сбыта, рекламу своей деятельности и даже просто нормальное существование.

Таким образом, реорганизация юридического лица в форме разделения требует тщательного анализа возможных выгод и издержек этого способа реструктуризации.

Еще одним типом реструктурирования предприятий (см. табл. 1) является процедура выделения. Выделение – это форма реорганизации юридического лица, осуществляемой по решению учредителей (органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами), при которой на базе его имущества организуется одно или более юридических лиц. При этом к каждому из них переходят права и обязанности реорганизованного юридического лица в соответствии с разделительным балансом.

Основными причинами популярности реорганизации в форме выделения являются следующие обстоятельства:

Распределение имущества, дебиторской и кредиторской задолженности между создаваемыми в результате реорганизации предприятиями осуществляются в пропорциях, определяемых учреждениями без учета мнения третьих лиц, в том числе кредиторов. Это позволяет выделить в структуре реорганизуемого предприятия подразделения, на базе которых могут быть созданы самостоятельные предприятия, не обремененные долгами, владельцами которых будут учредители реорганизуемого предприятия (то есть выделение не нарушает структуры распределения собственности между владельцами реорганизуемого предприятия);

При реорганизации в форме выделения к вновь образованному юридическому лицу не могут быть переданы в порядке правопреемства какие-либо налоговые обязательства реорганизуемой компании.

Реорганизация в виде выделения может также оказаться эффективной при создании специализированного предприятия на базе структурного подразделения предприятия-учредителя. Повышение самостоятельности позволит сконцентрировать финансовые, технические, управленческие ресурсы выделяемого подразделения на наиболее важных для его развития целях, повысить конкурентоспособность производимой продукции, работ или услуг и в конечном счете получить большую прибыль. Поскольку при выделении новое предприятие создается не на голом месте, а на основе налаженного производства, выход на рынок требует не так много средств, как если бы создавалось абсолютно новое производство.

Решение о реорганизации предприятия путем выделения или разделения может быть принято не только учредителями предприятия или органом юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами. Данное решение может принять антимонопольный орган в случае, когда разделение или выделение государственных и муниципальных унитарных предприятий, размер активов которых превышает 50 тысяч минимальных размеров оплаты труда, приводит к появлению хозяйствующего субъекта, доля которого на соответствующем товарном рынке будет превышать 35%.

Создание дочернего предприятия. Использование этого механизма предполагает формирование на базе отдельных структурных подразделений, как правило, не задействованных непосредственно в производстве основной продукции, самостоятельных предприятий. Предприятия создаются в форме акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью; контрольный пакет их акций, либо соответствующая доля в уставном капитале должны принадлежать основному предприятию, т.е. они являются дочерними по отношению к основному предприятию.

Данный вариант позволяет оставить сложившуюся производственную систему предприятия неизменной за счет возможности регулирования деятельности дочерних фирм путем управления пакетами их акций, находящихся в собственности головного предприятия. Повышается оперативно хозяйственная самостоятельность подразделений, что способствует росту их мобильности и скорости реакции на изменение рыночной инфраструктуры, освоению производства новых, пользующихся спросом видов продукции, диверсификации производства.

Применение данного варианта дает возможность снять с предприятия бремя финансирования подразделений, не являющихся жизненно важными для развития профильного производства. Для формирования уставных капиталов дочерних фирм существует возможность привлечения сторонних инвесторов, что может способствовать развитию предприятия в целом.

Если наладить жесткий контроль за движением прав собственности на имущество дочерних фирм и систему управления пакетами их акций, принадлежащими головному предприятию, можно избежать распада производственной системы из-за выхода из нее ряда подразделений.

Возможно появление проблем, связанных с изменением характера сложившихся производственно-технологических связей между подразделениями, преобразованными в дочерние фирмы, и между дочерними и головными предприятиями. На практике отношения дочерних фирм и крупных предприятий часто выливаются в перекачивание имущества, финансовых и других ресурсов в малые дочерние фирмы. Поэтому рассматриваемый сценарий требует тщательной подготовки с учетом возможности возникновения определенных трудностей.

В целом же, данный вариант структурной перестройки весьма привлекателен для достаточно крупных и средних предприятий, имеющих в своем составе структурные подразделения, слабо технологически связанные с основным производством.

Продажа имущества осуществляется для получения дополнительных денежных средств. Причем, продажа имущества подразумевает как реализацию отдельных зданий, сооружений, оборудования или технологий, так и отчуждение целых подразделений или филиалов.

Продажа имущества дает возможность избавиться от оборудования, которое не используется в связи с переходом на новые технологии производства или другим причинам и одновременно получить средства для внедрения этих технологий и обучения персонала. Продажа имущества также используется при необходимости повышения ликвидности предприятия, фактически являясь средством выживания при инициации процедуры банкротства. Поэтому продажа имущества осуществляется компаниями, имеющими сильно дифференцированное производство, либо как экстренная мера, повышающая платежеспособность компании.

Одним из видов реструктурирования предприятий является сдача имущества в аренду. Целесообразность сдачи имущества в аренду определяется следующими факторами:

* имущество не используется в текущей хозяйственной деятельности;
* имущество приносит убытки;
* имущество не может быть вовлечено в хозяйственный оборот.

Имущество, сдаваемое в аренду, может быть оценено по остаточной балансовой стоимости, либо на основе рыночной стоимости.

И, наконец, последний тип реструктурирования предприятий при сокращении масштаба предприятия является безвозмездная передача имущества предприятия. В соответствии с Гражданским кодексом РФ, при безвозмездной передаче (дарении) “одна сторона (даритель) ... передает или обязуется передать другой стороне (одаряемому) вещь в собственность, ...” без встречной передачи вещи или обязательства.

Безвозмездная передача имущества может быть экономически целесообразной в тех случаях, когда совершение возмездной сделки затруднено по каким-либо причинам. Ими могут быть:

* невозможность полноценного вовлечения имущества в хозяйственный оборот из-за высокого морального или физического износа имущества;
* узкая область хозяйственного использования имущества и отсутствие достаточного для формирования цены спроса на него.

Кроме того, в некоторых случаях безвозмездная передача производится в рекламных и политических целях, то есть обусловлена желанием местных органов власти (учредителей унитарного предприятия) создать себе положительный имидж.

Все перечисленные типы изменения масштаба предприятия можно свести в следующую итоговую таблицу (Таблица 2).

Таблица 2

Классификация типов реструктурирования

по критерию изменения масштаба предприятий

|  |  |
| --- | --- |
| Виды реструктурирования | Типы реструктурирования |
| Расширение | Слияние |
| Присоединение |
| Покупка имущества |
| Аренда имущества |
| Сокращение | Разделение |
| Выделение |
| Создание дочернего предприятия |
| Продажа имущества |
| Сдача имущества в аренду |
| Безвозмездная передача имущества |

Перечисленные типы неразрывно связаны с другими направлениями реструктурирования предприятий.

1.3. Виды и типы реструктурирования собственности и корпоративного контроля

Реструктуризация собственности и корпоративного контроля не сопровождается изменением масштаба предприятия, однако затрагивает интересы собственников капитала и вопросы корпоративного контроля за деятельностью предприятия. Реструктурирование собственности и корпоративного контроля может проводится в виде: изменения состава собственников, изменения структуры собственников, реструктурирования кредиторской задолженности.

1.3.1. Изменение состава собственников

Изменение состава собственников унитарного предприятия может быть реализовано посредством следующих типов реструктурирования:

* преобразование предприятия;
* продажа предприятия;
* осуществление процедуры банкротства;
* ликвидация унитарного предприятия.

Преобразование унитарного предприятия подразумевает изменение его организационно-правовой формы. При этом создается новое юридическое лицо, к которому переходят все права и обязанности реорганизованного унитарного предприятия с прекращение деятельности последнего.

Преобразование унитарного предприятия может осуществляться по решению его учредителей либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами. При этом они обязаны письменно уведомить об этом кредиторов реорганизуемого унитарного предприятия. Кредиторы вправе потребовать досрочного исполнения обязательств, должником по которым является это унитарное предприятие, и возмещение убытков. Если разделительный баланс не дает возможности определить правопреемника реорганизованного унитарного предприятия, вновь возникшее юридическое лицо несет ответственность по его обязательствам.

Преобразование предприятия в другую организационно-правовую форму позволяет регулировать отношения собственности. Так, унитарное предприятие может быть преобразовано в акционерное общество открытого типа, тем самым расширив круг потенциальных собственников и инвесторов.

Основными целями реорганизации унитарного предприятия в форме преобразования можно считать:

* расширение круга собственников предприятия;
* повышение привлекательности предприятия для инвесторов;
* предоставление кредиторам более серьезной гарантии исполнения обязательств.

Продажа унитарного предприятия может осуществляться по решению учредителя либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами, о его приватизации или ликвидации. При продаже унитарного предприятия происходит смена его организационно-правовой формы и собственника без перехода к нему прав и обязанностей покупаемого предприятия. Средства, полученные учредителем от продажи унитарного предприятия идут в местный бюджет и на погашение обязательств продаваемого предприятия.

Продажа унитарного предприятия в рамках приватизации может осуществляться следующим образом:

* продажа унитарного предприятия на аукционе;
* продажа унитарного предприятия на коммерческом конкурсе с инвестиционными или социальными условиями;
* при выкупе арендованного унитарного предприятия.

Если иметь в виду не только унитарные предприятия, то может осуществляться также и просто прямая продажа предприятия, ведущая в дальнейшем к процедуре присоединения с правопреемством (в том числе и по обязательствам).

Согласно Гражданскому Кодексу РФ, юридическое лицо по решению суда может быть признано несостоятельным (банкротом), если оно не в состоянии удовлетворить требования кредиторов. Основания признания судом юридического лица банкротом, а также порядок ликвидации такого юридического лица устанавливаются законом о несостоятельности (банкротстве). Юридическое лицо может принять решение об объявлении о своем банкротстве и о добровольной ликвидации.

Дела о банкротстве могут рассматриваться в судебном и внесудебном порядке (в соответствии с Законом РФ “О несостоятельности (банкротстве) предприятия” №6 от 08.01.98г.) Судебные дела о банкротстве начинаются по заявлению должника (который официально признает свою неспособность своевременно оплачивать долги), кредитора (который подает заявление в том случае, если не получает причитающихся платежей по прошествии 3-х месяцев со дня наступления сроков их исполнения), прокурора (при наличии подозрений на ложное банкротство и других случаях).

Сама по себе процедура банкротства не является формой реорганизации, однако ее осуществление приводит к изменению состава собственников предприятия, рассматриваемого как несостоятельное. В состав собственников могут войти крупные кредиторы предприятия (в зачет части долга), стратегические инвесторы (в счет погашения части долга предприятия) с последующим заключением мирового соглашения и последующим выводом предприятия из кризиса.

В настоящее время инициация процедуры банкротства является одним из самых массовых способов передела собственности.

1.3.2. Изменение структуры собственников

Изменение структуры собственников может произойти посредством реализации следующих механизмов:

* продажа акций;
* приобретение акций;
* конвертация акций.

Продажа акций может осуществляться как непосредственно акционерами, так и самим хозяйственным обществом в результате их дополнительной эмиссии. В случае продажи акций самими акционерами изменение уставного капитала не происходит. Меняется только структура собственников. В случае стихийной продажи акций акционерами возможен захват контрольного пакета акций конкурирующими организациями.

Дополнительно эмитированные акции могут продаваться на вторичном рынке ценных бумаг. В результате дополнительной эмиссии происходит увеличение уставного капитала. В этом случае кроме изменения структуры собственников предприятие получает дополнительные оборотные средства без увеличения своих долгосрочных и краткосрочных обязательств, что существенно улучшает его финансово-экономические показатели. Такая реструктуризация уставного капитала имеет очень большой потенциал, т.к. помогает не только кардинально улучшить финансово-экономическое состояние предприятия, получить новое оборудование, технологии, но и найти себе так называемого “стратегического инвестора”.

Эмиссия акций также может являться средством борьбы за корпоративный контроль, когда приобретение эмитируемых акций дает одной из конкурирующих групп акционеров преимущество в виде контрольного пакета акций предприятия, а следовательно, большее количество голосов на общем собрании акционеров и дополнительные места в правлении.

Приобретение акций акционерным обществом у акционеров совершается по решению общего собрания акционеров об уменьшении уставного капитала путем приобретения части размещенных акций в целях сокращения их общего количества, если это зафиксировано в уставе. Это право не может быть реализовано, если номинальная стоимость акций, оставшихся в обращении, станет ниже минимального размера уставного капитала, предусмотренного законом. Приобретение осуществляется по решению совета директоров, если иной порядок не предусмотрен законом и уставом.

В решении о приобретении акций устанавливаются категории приобретаемых акций, количество приобретаемых обществом акций каждой категории, цена приобретения, форма и срок оплаты, а также срок, в течении которого осуществляется приобретение акций.

Таким образом в результате приобретения обществом акций у своих акционеров может произойти:

* уменьшение уставного капитала;
* увеличение долей в уставном капитале пропорционально выкупленным акций;
* уменьшение доли голосующих акций.

Конвертация акций может происходить при консолидации, дроблении акций или других случаях. Приводит к изменению номинальной стоимости и количества акций, оставляя без изменения величину уставного капитала. В результате консолидации две и более акций конвертируются в одну новую акцию той же категории. В результате дробления одна акция акционерного общества конвертируется в две и более акций той же категории. При этом в устав общества вносятся соответствующие изменения относительно номинальной стоимости и количества объявленных акций общества.

В случае реорганизации акционерного общества конвертация акций дает возможность перераспределить структуру собственников при слиянии или присоединении и развести собственников акций по разным обществам при разделении. Подобные действия при реорганизации в форме выделения возможны только при условии, что решение общего собрания акционеров о выделении предусматривает конвертацию акций реорганизуемого акционерного общества.

Перераспределение акционерного капитала между собственниками может привести к изменению рыночной политики предприятия, методов управления и, как следствие, финансового состояния предприятия, поэтому реорганизацию в форме изменения структуры капитала нужно использовать очень осторожно, учитывая интересы держателей крупных пакетов акций.

1.3.3. Реструктуризация кредиторской задолженности

Характерная структура задолженности большинства предприятий включает в себя следующие основные ее виды, реструктурирование которых может существенно улучшить экономическую “плавучесть” предприятия:

* задолженность в бюджеты различных уровней;
* задолженность во внебюджетные фонды;
* краткосрочные кредиты банков;
* задолженность поставщикам, предприятиям топливно-энергетического комплекса (ТЭК) и транспорта, а также прочим кредиторам;
* задолженность по оплате труда.

По долгам в федеральный, областной и местные бюджеты уже сегодня существуют многочисленные нормативные документы, позволяющие проводить их реструктуризацию. Например, постановление Правительства РФ №254 от 5.03.97 г. “Об условиях и порядке реструктуризации задолженности организаций по платежам в федеральный бюджет”, а также другие ежегодные постановления Правительства РФ по этому вопросу.

При реструктуризации задолженностей используются следующие механизмы: погашение, списание, отсрочка, рассрочка, продажа, обмен, конвертация.

Все перечисленные типы реструктурирования можно свети в следующую итоговую таблицу (Таблица 3).

Таблица 3

Классификация типов реструктурирования предприятия путем

влияния на собственность и корпоративный контроль

|  |  |
| --- | --- |
| Виды реструктурирования | Типы реструктурирования |
| Изменение состава собственников | Преобразование предприятияПродажа предприятияБанкротство |
| Изменение структуры собственников | Продажа акцийПриобретение акцийКонвертация акций |
| Реструктурирование кредиторской задолженности | ПогашениеСписаниеОтсрочкаРассрочкаПродажаКонвертацияОбмен |

Данные типы реструктурирования влекут за собой и другие мероприятия по реформированию предприятий.

1.4. Виды и типы реструктурирования внутренней структуры предприятия

Реорганизация системы управления является наиболее важным условием достижения поставленных целей при любом варианте реструктурирования. Основными видами реорганизации внутренней структуры предприятия является: реструктуризация организационной структуры и реструктуризация производственной структуры.

1.4.1. Реструктуризация организационной структуры

Реструктуризацию организационной структуры можно проводить следующими путями:

* изменение перечня функций и задач управленческих служб;
* кадровая политика;
* перераспределение полномочий;
* реорганизация системы оперативного учета и внутреннего документооборота.

Изменение перечня функций и задач управленческих служб помогает установить какие функции управления необходимо выполнять, чтобы процесс работы подразделений мог беспрепятственно осуществляться. Для этого необходимо построить организационную матрицу. В ней по строкам располагаются названия подразделений, ориентированных на определенный сегмент деятельности предприятия, а по столбцам – наименования необходимых функций управления и обслуживания.

В каждой организации могут быть выделены:

Основные функции. Это функции, которые прямо связаны с выполнением целей организации и, с точки зрения клиента, в конечном счете обеспечивают конкурентоспособность и без которых не может быть никакого предприятия. Например, для промышленного предприятия это следующие функции: исследования и разработки, производство, маркетинг.

Функции обеспечения. Они прямо связаны с основными функциями. Если бы их не было, то все бы остановилось. Эти функции часто переплетены с основными функциями, но потребители не видят этого. На каком уровне осуществляются функции обеспечения, не имеет значения для потребителя, когда он решает делать или не делать заказ. Если функции обеспечения выполняются неэффективно, что отражается на цене, то потребитель этого не осознает. В функции обеспечения входят: компьютерное и информационное обеспечение, логистика, контроль качества и сервисные услуги.

Функции обслуживания. Они позволяют организации функционировать в целом. В каждой организации к этим функциям относятся: кадровая работа, организация и развитие менеджмента, финансовый анализ и планирование, администрация, хозяйственные функции, охрана и т.д.

Одной из главных внутренних проблем большинства российских предприятий является доминирование функционального управления в организациях, что порождает множество трудностей. Функциональные подразделения, отделы прямо не заинтересованы в общих результатах, поскольку системы их оценки оторваны от результативности предприятия в целом:

* исследовательские подразделения не заинтересованы в скорейшем внедрении новых видов продукции, а ориентированы на увеличение собственного бюджета;
* финансово-экономические службы, ссылаясь на тяжелое финансовое состояние предприятия, настаивают на всемерном сокращении не только исследовательских подразделений, но и всей инженерной инфраструктуры предприятия;
* и т.д.

Следовательно при перераспределении функций и задач между подразделениями предприятия необходимо пересмотреть систему оценки их деятельности, а также детально переориентировать сами подразделения на определенные сегменты деятельности предприятия. При этом необходимо следить за тем, чтобы на предприятии не было необоснованного дублирования одинаковых функций различными подразделениями.

Кадровая политика заключается в регулировании количества управленческого и трудового персонала работающего на предприятии. На настоящее время можно указать значительное количество ошибок российских руководителей при ее осуществлении. Основная из них заключается в том, что в настоящее время возраст и стаж – основные формальные критерии, которыми руководствуются при определении кандидатов на сокращение. Производственные характеристики – квалификация, дисциплина, исполнительность – важны для выживания, но часто они далеко не так очевидны. На втором месте среди критериев при сокращении находятся различные “житейские” обстоятельства – состав семьи, заработная плата членов семьи, обеспеченность жильем.

Кроме того есть еще один принцип современных российских руководителей, который трудно объяснить стремлением сохранения предприятия. Речь идет о решении вопросов с нарушителями трудовой дисциплины. Основной вид нарушений – пьянство на работе и прогулы. Однако, нарушителей трудовой дисциплины не увольняют, а держат на работе, т.к. такие не конфликтуют.

Лишь иногда администрация, сокращая численность, предпринимает меры для сохранения квалифицированных рабочих. Например, повышает разряды, уменьшает зоны обслуживания. В основном же сдерживанием оттока кадровых рабочих занимаются руководители подразделений. Но эффективных механизмов стимулирования у них нет.

Следовательно, следует заметить, что существует только один критерий при дифференциации персонала – его квалификация. Предприятие должно предпринимать все возможные шаги для удержания лучших работников.

Распределение полномочий – важнейшая составная часть системы управления. В условиях жесткой централизации полномочий весь управленческий аппарат работает не на обслуживание своего производства, а на обслуживание вышестоящих органов, которые заботят общие цифры роста, а не сроки и качество работы предприятия. В результате премиальный фонд сдельщиков является величиной зыбкой и зарабатываемой в условиях перенапряжения сил, а премиальный фонд аппарата управления является незыблемой константой.

Внутри предприятия руководитель должен осуществлять делегирование полномочий и децентрализацию работ и вступать в контрактные отношения с людьми, которые находятся в его подчинении. Такой процесс должен развиваться и дальше по мере движения к конечной цели деятельности предприятия. В данном случае не возникает многоуровневой системы управления, поскольку децентрализация управления и делегирование полномочий порождают независимые задачи, которые расширяют норму управляемости и улучшают структуру организации. Таким образом, ясно, к чему должно стремиться любое предприятие: к достижению плоской структуры организации. Децентрализация управления и делегирование полномочий являются эффективным способом решения комплексных задач, стоящих перед предприятием.

Реорганизация системы оперативного учета и внутреннего документооборота является логическим завершением реструктуризации организационной структуры. В функционально ориентированных структурах чрезмерно усложнен обмен информацией между различными подразделениями. В силу внутренних бюрократических стандартов она передается наверх собственно начальнику, затем начальнику другого функционального отдела, а далее уже непосредственно исполнителю – вместо того, чтобы передать информацию напрямую нужному получателю. В результате на предприятии имеются расхождения по срокам представления информации, по качеству информации, по объему и форме представления, по достоверности и по ответственности за представление такой информации.

Поэтому на предприятии необходимо пересмотреть схему управления и формирования информационных потоков, что придаст точность, своевременность и полноту принимаемым управленческим решениям.

1.4.2. Реструктуризация производственной структуры

Реструктуризация производственной структуры проводится следующим образом:

* модернизация производства;
* создание центров финансовой ответственности;
* четкое выделение основных и вспомогательных подразделений;
* выявление и использование внутренних резервов.

Модернизация производства может производится на предприятии только при условии наличия необходимых финансовых средств или наличии интереса со стороны инвесторов. При проведении модернизации производства происходит не только смена старого оборудования на новое. Происходит также и смена самой технологии производства, ускорение его за счет многофункциональности и производительности нового оборудования. Все это приводит соответственно к смене кадрового состава (сокращение излишнего персонала, повышение квалификации рабочих и т.п.), высвобождению производственных площадей, внесению изменений в организационную структуру управления производством.

Модернизация производства является неотъемлемой частью реформирования предприятий в настоящее время, т.к. смена устаревшего и подчас просто негодного оборудования резко повышает их рентабельность и конкурентоспособность на товарных рынках, привлекает инвестиции.

Центры финансовой ответственности (ЦФО) – структурное подразделение предприятия, ответственные за достижение определенного финансового результата своей деятельности и осуществляющее свою деятельность на основе хозяйственных договоров с дирекцией (Таблица 4). Между ЦФО и офисом происходит купля-продажа услуг и продукции по внутренним ценам. Доход ЦФО является их собственностью и используется самостоятельно. Состояние взаимных финансовых расчетов отражается на внутреннем расчетном счете, аналогичном банковскому, т.е. при недостатке средств (отрицательное сальдо) ЦФО теряет возможность производить расходы до изменения состояния счета.

Организация ЦФО осуществляется следующим образом:

* формирование целевой группы при участии специалиста по организации финансово-экономических отношений, ее возглавляет будущий руководитель ЦФО;
* разъяснительная работа в коллективе подразделения и принятие решения о переходе в новый статус;
* переговоры между офисом и руководителем будущего ЦФО для достижения баланса интересов;
* составление ТЭО перевлда подразделения в ЦФО;
* разработка документов, регламентирующих отношения с администрацией (офисом) предприятия.

Таблица 4

Типы центров финансовой ответственности

|  |  |
| --- | --- |
| Типы ЦФО | Принцип работы |
| 1. Бюджетные затратного типа. | Утверждается бюджет за превышение которого идут санкции по премиальной части заработной платы. |
| 2. Производственные с лицевым счетом в бухгалтерии | Выпущенная продукция оплачивается по внутренним ценам центральным офисом, затратная часть определяется в регистрах бухгалтерского учета. |
| 3. Производственные с лицевым счетом в бухгалтерии и субсчетом в банке | Дополнительно ко второму варианту есть субсчет в банке, с которого также осуществляются платежи |
| 4. Бизнес-единицы | Дополнительно к третьему варианту появляются платежи по налогам, часть общих расходов, в доходной части - % от прибылей; отслеживается движение по продаже продукции, имеется более детализированный бюджет |
| 5. ЦФО затратного типа | Доход в виде отчислений от какого-либо вида деятельности, расходы в виде затрат, определенных по принципу возможности прямого влияния ЦФО на их размер. |

Выходные документы при создании ЦФО: положения, договор между ЦФО и администрацией, принцип ценообразования, бюджет ЦФО.

Основные и вспомогательные подразделения в своей совокупности составляют производственную структуру предприятия. Результатом деятельности вспомогательного производства является выпуск продукции (оказание услуг) для подразделений основного производства, необходимых для полноценного функционирования последнего.

Оптимальное соотношение основных и вспомогательных подразделений можно считать таким, когда все вспомогательные подразделения дополняют основное производство и обеспечивают его функционирование, при этом все они работают с максимальной эффективностью с целью достижения конечного результата, каким может считаться выпуск конкурентоспособной рентабельной продукции.

Следует иметь в виду, что чаще всего вспомогательное производство не производит товарную продукцию, а работают в условиях внутренней кооперации. Поэтому критерии оценки их работы должны отличаться от критериев оценки основного производства.

Выявление и использование внутренних резервов – наиболее быстрый и недорогой путь стабилизации. Порой бывает достаточно ужесточить финансовую дисциплину и управление издержками, повысить эффективность работы с дебиторами, пересмотреть маркетинговую политику, цены, изменить систему закупок и ассортимент и т.д. В таком случае, даже при существующей структуре, возможно увеличение доходов и рентабельности до 20-30%.

Итак, основными направлениями поиска внутренних резервов на предприятии являются: затраты, дебиторская задолженность, закупки, ассортимент, себестоимость, маркетинг, ценообразование и сбыт.

Руководство предприятия может сделать все необходимое в этом направлении как самостоятельно, так и с привлечением консультантов. Хорошим подспорьем в этом может стать внедрение информационных технологий. Это позволит не только контролировать многочисленные процессы на предприятии, но и увязать их в единую прозрачную систему, удобную для управления.

Реформирование производственной и управленческой структуры – наиболее длительный этап реорганизации. На это может потребоваться несколько лет. Кроме того, при существенной перестройке корпоративной структуры предприятия практически неизбежно на некоторое время несколько снижается эффективность деятельности предприятия. Избежать этого можно только при условии наличия продуманной системы управления на период реформирования.

Таким образом рассмотренные виды и типы реструктурирования внутренней структуры предприятия можно представить в следующей таблице (Таблица 5).

Таблица 5

Виды и типы реструктурирования внутренней структуры предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Виды реструктурирования | Типы реструктурирования |
| Реструктуризация организационной структуры | Перераспределение полномочий |
| Изменение перечня функций и задач управленческих подразделений |
| Кадровая политика |
| Реорганизация системы оперативного учета и внутреннего документооборота |
| Реструктуризация производственной структуры | Модернизация производства |
| Создание центров финансовой ответственности |
| Четкое выделение основных и вспомогательных подразделений |
| Выявление и использование внутренних резервов |

Перечисленные типы реструктурирования осуществляются в рамках полноценного реформирования предприятия для оптимизации производственных и управленческих процессов.

**Глава II. Основные алгоритмы реформирования предприятий при их сокращении**

**2.1. Организация процесса реформирования унитарных предприятий в регионе**

Типичными проблемами любого региона и муниципального образования России сегодня являются проблемы неплатежей в бюджет, предкризисного или кризисного состояния большинства унитарных предприятий. Выходом из этой ситуации могло бы быть реформирование предприятий и повышение их инвестиционной привлекательности. Реформирование заключается в проведении комплекса мероприятий по изменению структуры управления и, в случае необходимости, изменению структуры собственности. В общем виде организация процесса комплексного реформирования унитарных предприятий региона (муниципального образования).

Унитарные предприятия находятся в разных состояниях: от относительно благополучных до предбанкротных и банкротных. Следовательно, первой задачей, которую необходимо решить, является формирование списка предприятий, перспективных для осуществления комплексного реформирования, а также списка предприятий, которые могут рассматриваться после соответствующей прединвестиционной подготовки, как объект привлечения инвестиций.

Решение поставленной задачи требует комплексного подхода, разработки процедуры взаимодействия различных структур администрации и иных структур в процессе ее решения, включая создание, по необходимости, новых структур, разработку нормативных документов. Особенно важно производить мониторинг реализации этих процессов на территории региона. Весь разрабатываемый комплекс мер должен быть направлен на конечную цель – оздоровление социально-экономической ситуации региона.

Для формирования списка предприятий, перспективных для осуществления комплексного реформирования необходимо выделить критерии, по которым можно было бы определить пригодность предприятия для этого списка. Дело в том, что существующие формальные критерии оценки деятельности предприятий (в том числе критерии банкротства) существенно занижены, и именно поэтому большинство предприятий находятся формально в зоне кризиса. Необходимо разработать критерии, позволяющие оценить перспективность предприятий для региона, причем не только финансово-экономические.

Например, с точки зрения городской администрации, важным критерием является отнесение предприятия к категории градообразующих. Это связано с тем, что налоги и иные обязательные платежи, отчисляемые градообразующими предприятиями, составляют существенную долю доходов местного бюджета, пенсионных трансфертов и расходов на финансирование систем жизнеобеспечения населенного пункта при том, что альтернативные источники пополнения соответствующего бюджета незначительны. В условиях перехода к рынку градообразующие предприятия оказались не в состоянии содержать социальные активы, инженерную инфраструктуру и коммуникации населенных пунктов, а также обеспечивать занятость населения. Приватизация таких предприятий не привела к их последующей реструктуризации и увеличению выпуска новой конкурентоспособной продукции. Неразвитость региональной инфраструктуры и коммуникаций, традиционно низкая мобильность рабочей силы, наряду с территориально обособленностью и удаленностью от региональных и федеральных рынков сбыта, предопределили локализацию экономической деятельности в границах населенного пункта и препятствует созданию новых предприятий, развитию малого бизнеса и самозанятости населения. Поэтому указанные предприятия должны быть реструктурированы, поскольку в большинстве случаев их ликвидация невозможна вследствие угрозы развития неконтролируемых социальных явлений и последствий. При этом, наряду с проведением процесса реструктуризации градообразующих предприятий, необходимо предусмотреть реструктуризацию моногорода в целом. Вследствие этого проведение реструктуризации градообразующих предприятий невозможно без участия государства.

На территории области действует специальная структура – Территориальное агентство Федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению, в которое, с одной стороны, приходит информация о “неблагополучных” предприятиях, и которое, с другой стороны, само формирует список предприятий для рассмотрения Межведомственной балансовой комиссии.

ФСФО взаимодействует:

* с Министерством экономического развития и торговли, Министерством финансов, отраслевыми министерствами и ведомствами – по вопросам анализа экономического состояния и финансового положения предприятий, имеющих признаки несостоятельности (банкротства), подготовки рекомендаций по их устранению; разработки принципов, критериев и методов оценки эффективности антикризисных процедур;
* с отраслевыми министерствами и ведомствами – по вопросам разработки предложений по созданию новых рабочих мест, социальной защите и переподготовке работников, высвобождающихся в результате ликвидации предприятий-должников , а также, с участием местных органов исполнительной власти, - по разработке и исполнению федеральных и региональных программ, направленных на предотвращение несостоятельности (банкротства) предприятий, находящихся в федеральной собственности, и предприятий, находящихся в собственности субъектов Федерации, - по согласованию с соответствующими органами субъектов Федерации;
* с территориальными агентствами Мингосимущества - по предложениям о проведении санации предприятий при условии гарантированного удовлетворения имущественных требований кредиторов; решениям о залоговых сделках неплатежеспособных предприятий, находящихся в федеральной собственности; участию в приватизации неплатежеспособных государственных предприятий;
* с Главным управлением по подготовке кадров для государственной службы при Правительстве Российской Федерации, с участием министерств, ведомств, организаций и учреждений – по вопросам разработки программ и организации системы подготовки специалистов по вопросам несостоятельности (банкротства) предприятий.

Межведомственные балансовые комиссии создаются Федеральной службой России по финансовому оздоровлению и банкротству, Министерством финансов Российской Федерации, Федеральной налоговой службой России и Федеральной службой налоговой полиции России и их территориальными органами. Цель их создания – проведение анализа финансового состояния предприятий-должников и выбор антикризисных процедур.

Вопросы возможности полного погашения организациями - налогоплательщиками имеющейся фискальной задолженности рассматриваются межведомственными балансовыми комиссиями при участии представителей федеральных государственных внебюджетных фондов, соответствующих федеральных отраслевых министерств и департаментов и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

Рассмотрение осуществляется при участии уполномоченных представителей организации - недоимщика. В результате рассмотрения определяется реальная возможность погашения фискальной задолженности при условии предоставления отсрочки (рассрочки) по налоговым платежам, отсрочки (рассрочки) уплаты штрафов за нарушение налогового законодательства, а также реализации мероприятий по финансовому оздоровлению организации-недоимщика. О результатах рассмотрения составляется протокол, подписываемый всеми членами межведомственной балансовой комиссии, участвовавшими в заседании, и представителем организации-недоимщика. Протокол должен содержать заключение (положительное или отрицательное) о возможности погашения фискальной задолженности. При наличии положительного заключения к протоколу прилагается проект графика погашения фискальной задолженности и перечень необходимых мероприятий. Указанные документы в недельный срок со дня заседания комиссии направляются в Министерство финансов Российской Федерации и Государственную налоговую службу Российской Федерации.

Комплексное проведение работ по реформированию предприятий области невозможно без тесного взаимодействия Администрации и последних двух упомянутых структур, которые должны быть привлечены как для выделения соответствующих критериев, так и для участия в дальнейших процедурах выбора.

Для координации работы по реформированию предприятий необходимо создать специальную структуру, которую можно условно назвать Агентством по реформированию. Взаимодействие участников комплексной программы реформирования унитарных предприятий осуществляется на основе утвержденного регламента, который содержит следующие положения:

Администрация:

* подготавливает и принимает Постановление “О создании Координационного совета Администрации по реформированию предприятий и привлечению инвестиций”;
* утверждает план работы по реформированию предприятий;
* определяет и утверждает перечень пилотных предприятий;
* учреждает “Агентство по реформированию предприятий”;
* осуществляет общий контроль программы реформирования.

Аккредитованные консалтинговые компании:

* участвуют в создании “Агентства по реформированию предприятий”;
* выполняют проекты по реформированию, привлечению инвестиций и автоматизации финансово-хозяйственной деятельности;
* привлекают партнеров для выполнения специализированных блоков программы не профильных для основной деятельности самих компаний;
* принимают участие в разработке и реализации координационным советом по реформированию “Комплексной программы ...”;
* предоставляют отчеты по проведенным работам в агентство по реформированию предприятий.

Агентство по реформированию предприятий:

* координацию целого спектра работ, начиная от подбора консультационной фирмы для работы с предприятием, до заключения контрактов на реформирование от своего имени, с привлечением некоторых консалтинговых фирм и отдельных специалистов по субподряду;
* контроль качества выполнения работ по реструктуризации, производимых отдельными фирмами, с том, чтобы предприятия имели гарантию качества проводимых работ от областной Администрации;
* привлечение и отбор лучших консалтинговых фирм для работы с предприятиями. Под этим подразумевается то, что основная часть оплаты услуг консультационной фирмы является процентом от прироста прибыли предприятия (чаще всего, маржинальной прибыли, поскольку чистая прибыль даже у процветающего предприятия близка к нулю). В этих условиях фирма как бы предоставляет предприятию кредит на начальных стадиях реформирования, который погашается н более поздних стадиях в случае успешной его работы. Конечно, работа на таких условиях возможна только для достаточно мощных фирм.

Координационный совет по реформированию:

* рассмотрение заявок на реформирование от предприятий;
* согласование целей и результатов проектов: рост числа рабочих мест, увеличение налогооблагаемой базы, увеличение оборотных средств предприятия и т.д.
* выработка согласованной позиции по вопросам реформирования предприятий.

К рычагам воздействия Администрации на успешность процессов реформирования относятся:

* участие в финансировании начальных этапов реформирования пилотных предприятий (не более 10-15);
* отсрочка банкротства сроком от 6 до 12 месяцев;
* реструктуризация долгов предприятий в местный бюджет;
* льготы и отсрочки платежей в местный бюджет;
* мониторинг хода проекта, рассмотрение и утверждение результатов.

Заключительным шагом является разработка механизмов реализации процессов реформирования. Этой цели служит постановление Главы Администрации об утверждении порядка проведения комплекса мероприятий по реформированию, особенно для предприятий, находящихся в кризисном состоянии.

Организационная схема проведения комплексной программы реформирования предприятий в регионе представлена в виде схемы на примере г.Москвы.

В процессе реализации программы реформирования предприятий местная администрация должна в той или иной форме оказывать реформируемым предприятиям поддержку. При этом предприятие, как правило, быстрее достигает конечных результатов по всем направлениям своей деятельности, получает возможность расплатиться с долгами и становится надежным налогоплательщиком, пополняя доходную часть бюджетов всех уровней. Не стоит сбрасывать со счетов и макроэкономический фактор, так как в масштабе страны рост числа конкурентоспособных предприятий приводит к усилению экономики региона и национальной экономики в целом.

Наиболее существенными показателями, которые определяют результативность реформирования с точки зрения Администраций, являются:

Обеспечение текущих платежей в бюджет (местный и субъекта Федерации) и в пенсионный фонд;

Выполнение графика погашения задолженности во все виды бюджетов и пенсионный фонд (как правило, в режиме реструктуризации федеральных долгов);

Сокращение задолженности по зарплате и рост душевого дохода;

Сохранение и рост числа рабочих мест;

Стабилизация и рост объемов производства и реализации;

Рост конкурентоспособности продукции;

Стабилизация и рост экономической эффективности (рентабельности, нормы прибыли на вложенный капитал, производительности труда, оборачиваемости и др.);

Уход из зоны банкротства (снижение задолженности, улучшение критериев банкротства и др.);

Выход на безубыточное функционирование, стабилизация и рост предельной и чистой прибыли.

Обобщая опыт регионов и муниципальных образований в сфере реформирования предприятий, можно сделать вывод, что администрации имеют в своем распоряжении достаточно инструментов, позволяющих принять меры по предупреждению банкротства, своевременно продиагностировать ситуацию и оказать финансовую поддержку несостоятельным предприятиям.

Финансовое оздоровление унитарных организаций включает в себя комплекс мер, направленных как на предоставление финансовой помощи для восстановления платежеспособности, так и другие меры, обеспечивающие возможность дальнейшего развития предприятия. Финансовое оздоровление осуществляется в форме:

* бюджетных ссуд предприятиям-должникам, предоставляемых в порядке и на условиях, устанавливаемых администрацией субъекта Федерации или местной администрацией в соответствии с действующим законодательством;
* бюджетных ссуд предприятиям-должникам;
* размещения государственного заказа на предприятиях-должниках в порядке, устанавливаемом законодательством субъекта Федерации;
* реструктуризации задолженности предприятия по налогам;
* установления льгот по налогам и сборам в части налогов, поступающих в соответствующий бюджет, утверждаемых представительным органом власти;
* изменения сроков уплаты налогов и сборов в части налогов, поступающих в региональный или местный бюджет (отсрочка, рассрочка, налоговый кредит, инвестиционный налоговый кредит);
* инвестиционных кредитов предприятиям-должникам в целях модернизации, реструктуризации производства;
* снижения тарифов на коммунальные услуги;
* реструктуризации задолженности предприятия по коммунальным платежам;
* выделения средств, предусмотренных на финансирование создания дополнительных рабочих мест и иных формах.

Финансовая помощь на безвозвратной основе осуществляется в форме субсидий из региональных источников финансирования.

Субсидии предоставляются на финансирование непроизводственной деятельности предприятий, связанной с содержанием на балансе объектов социально-культурного и коммунально-бытового назначения, а также на возмещение убытков конкретным предприятиям, если для них действующим законодательством установлены условия хозяйствования, при которых не обеспечивается возмещение затрат на производство товаров (работ, услуг), что может повлечь за собой их банкротство.

Во всех других случаях финансовая помощь предоставляется исключительно на возвратной, возмездной или безвозмездной, основах. Субсидии отражаются в балансе предприятия как целевые финансовые поступления.

Предоставление финансовой помощи на возвратной основе может сопровождаться принятием на себя должником или иными лицами обязательств в пользу лиц, предоставивших финансовую помощь, в связи с возмездным характером сделки либо с целью обеспечить исполнение обязательств.

Финансовая помощь на возвратной основе осуществляется в форме:

* бюджетных ссуд предприятиям-должникам, предоставляемых в порядке и на условиях, устанавливаемых Администрацией и утверждаемых представительным органом власти;
* бюджетных ссуд предприятиям-должникам под залог их имущества;
* реструктуризации задолженности предприятий по налогам;
* установления льгот по налогам и сборам в части налогов, поступающих в региональный бюджет, утверждаемых представительным органом власти.

Основаниями для предоставления финансовой поддержки неплатежеспособным предприятиям является выполнение следующих условий:

* наличие средств соответствующих источников обеспечения проводимых мероприятий по реформированию;
* наличие согласованного и утвержденного плана финансового оздоровления предприятия, включающего мероприятия по восстановлению платежеспособности или поддержанию эффективной хозяйственной деятельности;
* соблюдение целевого характера использования ранее предоставленной государственной финансовой поддержки;
* наличие согласованного с уполномоченным органом исполнительной власти плана финансирования, необходимого для обеспечения запланированных мероприятий по реформированию.

Органом, осуществляющим финансирование мероприятий по оказанию финансовой помощи реформируемым предприятиям, является Администрация. Средства финансовой поддержки подлежат перечислению в соответствии с договором о финансовой поддержке и могут использоваться исключительно на финансирование мероприятий, предусмотренных утвержденным планом реформирования предприятия. Средства, необходимые для финансовой поддержки предприятий, должны ежегодно предусматриваться при формировании бюджета, где они выделяются отдельной строкой "Финансовая поддержка предприятий по предупреждению банкротства".

Условия проведения реформирования предприятий с использованием средств бюджета и целевых фондов устанавливаются законом о бюджете на соответствующий год. Уполномоченный орган исполнительной власти ежегодно, в период формирования бюджета следующего года, представляет в администрацию предложения по необходимым суммам финансовой поддержки неплатежеспособных предприятий. Финансовая поддержка не предоставляется в случае, если в течение трех лет до момента обращения предприятия за поддержкой (за исключением предприятий, для которых в соответствии с законодательством установлены условия хозяйствования, при которых не возмещаются его затраты на производство товаров, работ, услуг) ему уже предоставлялась такая поддержка.

Контроль за целевым использованием средств поддержки, обеспечения возвратности средств, выделяемых в форме кредитов, осуществляется уполномоченным органом исполнительной власти, который вправе в любое время привлечь для осуществления проверки надлежащего использования выделенных средств с начислением штрафных санкций в случае их нецелевого использования соответствующие подразделения Администрации. В случае установления нецелевого или неэффективного использования государственных средств, выделенных на поддержание предприятия-должника, изменения профиля предприятия, сокращения занятости людей на производстве, а также невозможности достижения целей финансовой поддержки уполномоченный орган обязан прекратить осуществление финансовой помощи и предприятию.

В результате реализации программы по реформированию предприятия становятся привлекательным как для бюджетных, так и для коммерческих инвесторов.

**2.2. Алгоритм реструктуризации путем выделения**

Одним из основных типов реструктурирования предприятий является реорганизация в форме выделения. Реорганизация государственных и муниципальных унитарных предприятий в форме выделения осуществляется в следующем порядке.

Исполнительный орган отраслевого комитета в составе органов местного самоуправления, ознакомившись с результатами разработки концепции реструктуризации, дает распоряжение на подготовку к проведению реорганизации.

Заключение договора с консалтинговой фирмой на проведение реорганизации унитарного предприятия.

Разработка регламента проведения общего собрания учредителей выделяющегося юридического лица с указанием времени их проведения и повестки дня.

Разработка порядка и условий размещения акций при реорганизации предприятия в форме выделения. Это возможно путем приобретения акций выделенной компании реорганизуемым предприятием, либо через приобретение акций общества, созданного путем выделения, учредителями унитарного предприятия, реорганизованного этим путем. Последний способ размещения акций наиболее прост и позволяет ускорить процедуру выделения, поэтому пользуется наибольшей популярностью. Данный технологический алгоритм ориентирован именно на него. Порядок и условия приобретения акций выделяемого предприятия также разрабатываются при подготовке к юридическому оформлению реорганизации.

Разработка процедур согласования в органах государственной власти.

Назначение аудитора для проведения комплексного аудита реорганизуемого унитарного предприятия.

Определение перечня имущества, вносимого в уставный капитал создаваемого в результате выделения предприятия, проведение инвентаризации и определение стоимости этого имущества. Денежная оценка рыночной стоимости имущества, вносимого в оплату акций при учреждении акционерного общества, производится по соглашению между учредителями, поэтому определяемая стоимость имущества не обязательно должна соответствовать его балансовой стоимости.

Подготовка проекта решения о выделении с указанием порядка и условий осуществления выделения, порядка размещения акций создаваемого в результате выделения акционерного общества, порядка возникновения в результате выделения акционерного общества, порядка возникновения новых обязательств по отношению к кредиторам реорганизуемого унитарного предприятия, даты составления списка представителей исполнительных органов власти муниципального образования, имеющих право на участие в общем собрании акционеров выделяемого общества, порядка создания акционерного общества.

Одновременно с этим разрабатывается проект разделительного баланса. Разделительный баланс должен содержать положения о правопреемстве в той части прав и обязанностей реорганизованного в форме выделения общества, которые переходят к выделяемому обществу. Если разделительный баланс не дает возможности определить правопреемника реорганизованного юридического лица, вновь возникшее юридическое лицо и реорганизованная компания несут солидарную ответственность по обязательствам организованного юридического лица перед его кредиторами. При реорганизации в форме выделения вновь образованному юридическому лицу не могут быть переданы в порядке правопреемства какие-либо налоговые обязательства реорганизованного общества.

Проект устава вновь образуемого юридического лица разрабатывается в соответствии с положениями об учредительных документах коммерческой организации. В случае образования акционерного общества проект устава должен содержать сведения о наименовании вновь создаваемого юридического лица, его местоположении, порядке управления деятельностью общества, предмете и целях деятельности, а также условия о категориях выпускаемых обществом акций, их номинальной стоимости и количестве, о размере уставного капитала общества, о правах акционеров и другие сведения, предусмотренные законом об акционерных обществах.

Выполнение специальных аудиторских процедур с составлением:

* отчета о достоверности сводной финансовой отчетности реорганизуемых компаний;
* заключение о возможности выполнения пруденциальных норм деятельности на основе сводного баланса (соответствие размеров уставных капиталов реорганизованной и вновь созданной компании законодательным нормам);
* заключения о соответствии законодательству проведенных организацией процедур, связанных с подготовкой к процессу реорганизации;
* оценки условий размещения акций выделяемой компании.

Отраслевой комитет реорганизуемого в форме выделения унитарного предприятия принимает решение о реорганизации предприятия, порядке и условиях выделения, о создании нового предприятия, возможности приобретения акций выделяемого акционерного общества и порядке приобретения, об утверждении разделительного баланса. Дата принятия решения о реорганизации юридического лица считается моментом начала реорганизации.

Уведомление налоговых органов о начале реорганизации в форме выделения в 10-дневный срок с момента принятия решения о реорганизации.

Письменное уведомление кредиторов о реорганизации унитарного предприятия в течении 30 дней с даты принятия решения о выделении. Кредитор вправе требовать от предприятия прекращения или досрочного исполнения обязательств и возмещении убытков путем письменного уведомления.

Собрание акционеров вновь образуемого юридического лица для утверждения устава выделяемого общества и избирает исполнительные органы компании. Если единственным участником выделяемого общества является реорганизуемое общество, то указанные вопросы решаются отраслевым комитетом, являющимся учредителем реорганизуемого унитарного предприятия.

Подача документов на государственную регистрацию вновь возникшего юридического лица. Государственную регистрацию юридического лица-правопреемника осуществляет тот регистрирующий орган, который осуществил государственную регистрацию юридического лица, из которого выделяется другое юридическое лицо, корме случаев, когда компетенция регистрирующего органа не позволяет осуществить данную регистрацию. Для государственной регистрации вновь возникающего юридического лица необходимо представить в регистрирующий орган следующие документы:

* учредительные документы вновь возникающего юридического лица в двух экземплярах;
* заявление на государственную регистрацию;
* документ, подтверждающий факт оплаты за оформление регистрации;
* решение о реорганизации юридического лица и о создании нового юридического лица (лиц);
* копии учредительных документов, включая изменения, юридического лица, из которого выделяется другое юридическое лицо;
* разделительный баланс, содержащий перечень обязательств, переходящих к правопреемнику;
* для коммерческих организаций необходимо представить документ, подтверждающий факт оплаты уставного (складочного) капитала (фонда) в размере, установленном законодательством для данного вида юридических лиц;
* иные документы в соответствии с действующим законодательством.

На этом этапе производится государственная регистрация вновь возникшего юридического лица с выдачей временного свидетельства, которое подлежит замене на постоянное свидетельство о государственной регистрации юридического лица, возникшего в результате реорганизации в форме выделения после предоставления в регистрирующий орган следующих документов:

* временное свидетельство о государственной регистрации в оригинале;
* справка из налоговой инспекции о постановке на налоговый учет юридического лица-правопреемника;
* справка из органов статистики о присвоению юридическому лицу-правопреемнику идентификационных кодов;
* справка из банка об открытии счета (счетов);
* справка из пенсионного фонда о постановке на учет (справка или извещение страхователю) юридического лица-правопреемника;
* документ, подтверждающий факт изготовления круглой печати юридического лица-правопреемника.

Если суммарная стоимость активов реорганизуемой в форме выделения компании превышает 100 тысяч минимальных размеров оплаты труда, то в 15-дневный срок со дня государственной регистрации вновь возникшего юридического лица направляется уведомление в антимонопольные органы.

Реорганизация юридического лица в форме выделения считается завершенной с момента государственной регистрации юридического лица-правопреемника. При этом юридическое лицо, из которого произошло выделение, не прекращает свое существование.

Совет директоров вновь образуемого акционерного общества принимает решение о выпуске акций в соответствии с решением о выделении.

Приобретение акций вновь созданного акционерного общества уполномоченными органами местного самоуправления в порядке и на условиях, установленных их решением о выделении на безвозмездной основе (поскольку они уже являются владельцами имущества, передаваемого выделенной компании).

Производится государственная регистрация отчета об итогах выпуска ценных бумаг вновь созданного общества.

Подача документов на государственную регистрацию выпуска ценных бумаг в течении месяца со дня государственной регистрации коммерческой организации, созданной в результате выделения. В регистрирующий орган предоставляются следующие документы:

* заявление на государственную регистрацию выпуска ценных бумаг;
* два, а в случае, если ведение реестра владельцев этих ценных бумаг должно осуществляться регистратором, - три экземпляра о выпуске ценных бумаг;
* отчет об итогах выпуска;
* иные документы.

Если число приобретателей ценных бумаг превышает 500 или номинальная стоимость этих бумаг превышает 50 тысяч минимальных размеров оплаты труда, государственная регистрация выпуска ценных бумаг должна сопровождаться регистрацией их проспекта эмиссии.

Государственная регистрация выпуска ценных бумаг.

**2.3. Алгоритм реструктуризации путем разделения**

Другим типом реструктурирования предприятий является процедура разделения. Технологический алгоритм реорганизации в форме разделения будет иметь следующий вид.

Инициация реорганизации органами управления разделяющегося унитарного предприятия. Разработка регламента проведения общих собраний учредителей предприятий, образующихся в результате разделения с указанием времени их проведения и основных вопросов, выносимых на обсуждение.

Заключение договора с консалтинговой фирмой о реорганизации предприятия.

Разработка порядка и условий получения акций (паев, долей), реорганизуемого унитарного предприятия уполномоченными органами муниципальных органов власти.

Разработка процедур согласования в органах государственной власти (с учетом необходимости последующего уведомления антимонопольных органов при суммарной стоимости активов реорганизуемой компании по балансу более 100 тысяч минимальных размеров оплаты труда).

Назначение аудитора для проверки правильности составления нормативных документов и контроля за легитимностью реорганизационных процедур.

Определение состава и стоимости имущества, передаваемого каждому из вновь создаваемых предприятий, а также инвентаризация данного имущества независимой аудиторской компанией. Определяемая денежная оценка имущества необязательно должна соответствовать значению его балансовой стоимости.

Подготовка проектов нормативных документов. Основными документами при юридическом оформлении реорганизации в форме разделения являются: решение о разделении, разделительный баланс, учредительные документы создаваемых при разделении юридических лиц.

Проект решения о разделении должен определять порядок и условия реорганизации; порядок создания новых организаций; дату составления списков участников реорганизуемого унитарного предприятия, имеющих право на участие в общих собраниях учредителей вновь создаваемых организаций; порядок возникновения и исполнения новых обязательств перед кредиторами и участниками реорганизуемого юридического лица (речь идет о досрочном исполнении обязательств и возмещение убытков кредиторам).

Учредительные документы создаваемых в результате разделения юридических лиц (устав и (или) учредительный договор) должны определять наименование юридического лица, место его положения, предмет и цели деятельности коммерческой организации, порядок управления ее деятельностью и другие вопросы, предусмотренное законом для юридических лиц соответствующего вида.

Разделительный баланс является основным документом, определяющим порядок правопреемства всех прав и обязанностей реорганизуемой компании. Он должен содержать положения о переходе всех обязательств реорганизованного юридического лица в отношении всех его кредиторов и должников, включая и обязательства, оспариваемые сторонами. Если разделительный баланс не дает возможности определить право преемника реорганизованного юридического лица, вновь возникшие юридические лица несут солидарную ответственность по обязательствам реорганизованного юридического лица перед его кредиторами.

Проведение независимым аудитором экспертизы финансовой отчетности реорганизуемого предприятия, соответствия проектов нормативных документов и подготовленных реорганизационных процедур законодательству.

Уполномоченный исполнительный орган реорганизуемого унитарного предприятия разрабатывает проект решения по реорганизации в форме разделения, создания новых юридических лиц, порядке приобретения акций, утверждение разделительного баланса.

Принятие решение о реорганизации в форме разделения, учреждении новых юридических лиц – правопреемников, порядке приобретения акций (обмена паев/долей на акции), и условиях такого приобретения, утверждение разделительного баланса реорганизуемого унитарного предприятия.

Уведомление налоговых органов о предстоящей реорганизации в течение 10 дней с момента принятия решения о разделении. Если налоговый орган, несмотря на такое сообщение, до окончания процесса реорганизации и составления разделительного баланса не выявил оставшиеся у реорганизуемого юридического лица недоимки, к вновь создаваемому юридическому лицу впоследствии не может применяться ответственность за нарушение налогового законодательства, допущенные реорганизованным юридическим лицом и выявленные после образования нового юридического лица. Однако, сумма недоимки может быть взыскана, поскольку она представляет собой задолженность перед государством независимо от того, была ли эта задолженность выявлена на момент реорганизации.

Уведомление кредиторов о реорганизации компании осуществляется в письменной форме не позднее 30 дней с даты принятия решения о разделении. После сообщения о реорганизации кредиторы имеют право требовать прекращения или досрочного исполнения обязательств и (или) возмещения убытков, которые может повлечь реорганизация должника.

Общее собрание акционеров каждого вновь создаваемого юридического лица принимает решение об утверждении Устава и избрания совета директоров (наблюдательного совета). При необходимости участники каждой компании, создаваемой в результате разделения, подписывают учредительный договор.

Подача документов на государственную регистрацию вновь возникающих юридических лиц. Для государственной регистрации каждого из вновь возникающих лиц необходимо в регистрирующий орган представить:

* учредительные документы вновь возникающего юридического лица в 2-х экземплярах;
* заявление на государственную регистрацию;
* документ, подтверждающий факт оплаты за оформление государственной регистрации;
* решение о реорганизации юридического лица (правопредшественника) с указанием всех вновь возникающих лиц (их местонахождение и наименование регистрирующего органа, в котором будет осуществляться их государственная регистрация);
* решение об утверждении уставов вновь возникающих юридических лиц (правопреемников);
* разделительный баланс, содержащий перечень обязательств (положения о правопреемстве по обязательствам реорганизуемого юридического лица);
* документ, подтверждающий факт оплаты уставного (складочного) капитала (фонда) в размере, установленном законодательством для данного вида юридического лица;
* оригиналы учредительных документов правопредшественника, включая изменения;
* иные документы в соответствии с действующим законодательством.

14. Государственная регистрация юридических лиц-правопреемников реорганизуемой компании. Датой прекращения существования юридического лица, реорганизованного путем разделения, является дата государственной регистрации последнего юридического лица правопреемника.

15. Если реорганизуемая компания имела суммарную стоимость активов по балансу более 50 тысяч минимальных размеров оплаты труда, требуется уведомление органов в 15-дневный срок со дня государственной регистрации последнего юридического лица-правопреемника.

16. Временное свидетельство о государственной регистрации возникающих в результате разделения юридических лиц подлежит замене на постоянное свидетельство после в представление в регистрирующий орган следующих документов:

* временное свидетельство о государственной регистрации юридического лица;
* справка из налогового органа о снятии с учета реорганизованного путем разделения юридического лица и о постановке на учет вновь возникающего юридического лица;
* справка из Банка о закрытии счета (счетов) юридического лица, реорганизованного путем разделения, и об открытии счета (счетов) юридического лица-правопреемника;
* справка из органов статистики об аннулировании идентификационных кодов реорганизованного путем разделения юридического лица и о присвоении идентификационных кодов юридическому лицу-правопреемнику;
* справка из пенсионного фонда о снятии с учета реорганизованного юридического лица и о постановке на учет (справка или извещение страхователю) вновь возникающих юридических лиц;
* документ, подтверждающий факт уничтожения круглой печати, иных печатей, штампов и бланков, реорганизованного путем разделения юридического лица и изготовления круглой печати юридического лица-правопреемника.

**2.4. Алгоритм реструктуризации путем передачи имущества в безвозмездное пользование**

Имущество, находящиеся в муниципальной собственности, в безвозмездное пользование юридическим и физическим лицам, зарегистрированным в установленном порядке в качестве предпринимателей, передает подразделение администрации муниципального образования по управлению муниципальным имуществом (департамент, комитет).

Имущество передается в безвозмездное пользование в соответствии с его функциональным назначением для:

* реализации городских, областных и федеральных программ, утвержденных органами государственной власти, местного самоуправления, а также социально значимых мероприятий, осуществляемых в интересах жителей и утвержденных органами местного самоуправления;
* размещения организаций, финансируемых из федерального, областного, местного бюджетов и выполняющих задачи государственного значения;
* привлечения инвестиций в восстановление, капитальный ремонт, реконструкцию или иное значительное улучшение муниципального имущества.

В безвозмездное пользование имущество может передаваться организациям, финансируемым из бюджета всех уровней, муниципальным предприятиям и юридическим лицам иных организационно-правовых форм, а также физическим лицам, зарегистрированным в качестве предпринимателей.

Передача имущества в безвозмездное пользование осуществляется в следующем порядке:

Подача претендентом на имущество заявки на получение права безвозмездного пользования имуществом, оформленной в произвольной письменной форме, главе администрации муниципального образования и подразделению администрации муниципального образования по управлению имуществом. Заявка подается с обязательным приложением следующих документов:

* технико-экономического обоснования реализации целей, для выполнения которых затребовано имущество;
* копий уставных документов ссудополучателя (свидетельства о государственной регистрации, устава, учредительного договора);
* справки БТИ с данными о площадях и выкопировки плана помещения;
* согласований с инспекцией пожарной охраны и городским центром Госсанэпиднадзора (при необходимости с управлением по делам гражданской обороны и чрезвычайным ситуациям);
* акт на изменение функционального назначения объекта (при необходимости).

В особых случаях перечень документов, прилагаемых к заявке, может быть расширен по решению главы подразделения администрации муниципального образования по управлению имуществом.

Инициация процедуры передачи имущества в безвозмездное пользование главой администрации муниципального образования и подразделением администрации муниципального образования по управлению имуществом.

Принятие главой администрации муниципального образования решения о передаче имущества в безвозмездное пользование.

Оформление проекта договора подразделением администрации муниципального образования по управлению имуществом на основании распоряжения главы администрации муниципального образования договора безвозмездного пользования имуществом. В проект договора включаются:

Стороны договора с указанием

* полных наименований организаций;
* фамилии, имена и отчества физических лиц, представляющих интересы участников договора;
* учредительные документы организаций;
* основание заключения договора;

Общие положения, включающие:

* балансовая стоимость имущества на момент его передачи;
* общий перечень передаваемого имущества с указанием занимаемой площади и целевого назначения;
* условия вступления в силу заключенного договора.

Права сторон:

* права муниципального образования (проверка сохранности и использования по целевому назначению переданного имущества, условия и порядок страхования переданного имущества, право досрочного расторжения договора и т.д.);
* права получателя имущества (использование имущества, досрочное расторжение договора и т.д.);

Обязанности сторон:

* обязанности муниципального образования (передача имущества, прием имущества, доведение через средства массовой информации сведений об изменении реквизитов и т.д.);
* обязанности получателя имущества (прием имущества, использование имущества по целевому назначению, государственная регистрация приобретенного права безвозмездного пользования имуществом, проведение текущего и капитального ремонта, обеспечение сохранности имущества, извещение об изменении реквизитов и т.д.);

Ответственность сторон:

* возмещение причиненного вреда;
* условия комиссии;
* оплата неустойки.

Особые условия.

Изменение, расторжение и прекращение действия договора.

Прочие условия.

Приложения к договору:

* перечень передаваемого имущества;
* акт приема-передачи и акт-авизо.

Реквизиты сторон.

Направление проекта договора на подписание получателю имущества. В случае неподписания договора получателем имущества в оговоренный срок, решение и проект договора о передаче имущества в безвозмездное пользование считается аннулированным. В случае возникновения разногласий у сторон при обсуждении условий договора, они разрешаются в порядке, установленным законом.

Подписание проекта договора получателем имущества. Договор может быть заключен как на неопределенный срок, так и с указанием срока его действия с обязательным указанием целевого назначения использования передаваемого имущества. Отказ ссудополучателя от договора в пользу другого лица в любой форме (по договору уступки, совместной деятельности и пр.) не является основанием для передачи последнему данного имущества целевым назначением.

Регистрация подразделением администрации муниципального образования по управлению имуществом договора в органах, производящих государственную регистрацию приобретенного права на объекты недвижимости. Государственная регистрация прав проводится в следующем порядке:

* прием документов, необходимых для государственной регистрации прав и отвечающих требованиям Федерального закона “О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним”, регистрация таких документов с обязательным приложением документа об оплате регистрации;
* правовая экспертиза документов и проверка законности сделки;
* установление отсутствия противоречий между заявляемыми правами и уже зарегистрированными правами на данный объект недвижимого имущества, а также других оснований для отказа или приостановления государственной регистрации прав;
* внесение записей в Единый государственный реестр прав на недвижимое имущество при отсутствии указанных противоречий и других оснований для отказа или приостановления государственной регистрации прав;
* совершение надписей на правоустанавливающих документах и выдача удостоверений о произведенной государственной регистрации прав.

Передача имущества подразделением администрации муниципального образования по управлению имуществом и принятие его получателем имущества в соответствии с передаточным актом.

Подписание передаточного акта сторонами (в случае передачи имущества на баланс, то дополнительно составляется акт-авизо). Уклонение одной из сторон от подписания передаточного акта на условиях, предусмотренных договором безвозмездного пользования, рассматривается как отказ соответственно подразделения администрации муниципального образования по управлению имуществом от исполнения обязанности по передаче имущества, а получателя имущества - от принятия имущества.

Вступление в силу договора о безвозмездном пользовании

Возложение функций учета и контроля за использованием имущества, переданного в безвозмездное пользование на подразделение администрации муниципального образования по управлению имуществом.

На основании вступившего в действие договора безвозмездного пользования получателем имущества заключаются договора на оказание коммунальных и эксплуатационных услуг, необходимых для содержания принятого в безвозмездное пользование недвижимого имущества, а также для производства платежей по договору страхования муниципального имущества в случае его заключения.

Оформление получателем имущества права на земельный участок в соответствии с действующим законодательством, т. к. договор безвозмездного пользования недвижимым имуществом является основанием для возникновения у получателя имущества права на земельный участок (долю земельного участка), занятый этим недвижимым имуществом и необходимый для его использования.

При прекращении действия договора передача имущества подразделению администрации муниципального образования по управлению имуществом в соответствии с правилами, предусмотренными договором.

Получатель имущества не вправе передать его третьим лицам без письменного разрешения имущества подразделения администрации муниципального образования по управлению имуществом.

**2.5. Алгоритм реструктуризации путем консервации имущества**

Консервация имущества – это комплекс организационных и технико-экономических мероприятий, предусматривающий временное прекращение использования имущества, учитываемого на балансе хозяйствующего субъекта, исключение его из состава имущества, облагаемого налогом на имущество. При этом на консервацию могут быть переведены, как правило, основные средства, находящиеся в определенном комплексе, объекте, имеющие законченный цикл производства. При консервации имущества обязательно выполнение мероприятий, необходимых для перевода имущества в режим консервации. Например, производственный корпус с находящимся там оборудованием и без него, оборудование (с законченным циклом производства), станки отдельного цеха или его части.

Законсервированное имущество входит в состав запасов муниципального образования (субъекта Федерации) и не облагается налогом в соответствии со ст.4 п. “Ж” Закона РФ “О налоге на имущество предприятий”. Для получения льготы по налогу на имущество в связи с консервацией предприятиями материальных ценностей, решение об их консервации должно быть принято соответствующими органами: по предприятиям, находящимся в государственной собственности Российской Федерации - Федеральными органами исполнительной власти; находящимся в государственной собственности субъектов РФ - органами государственной власти субъектов РФ; находящимся в муниципальной собственности - органами местного самоуправления. По имуществу, находящемуся в частной собственности любым из указанных в п. "Ж" ст. 4 Закона "О налоге на имущество предприятий" органом.

Консервация имущества осуществляется в следующем порядке:

Разработка унитарным предприятием мероприятий по консервации имущества с определением перечня, срока, порядка и ответственных исполнителей проведения соответствующих работ (разработка проекта программы консервации имущества предприятия).

Согласование разработанных мероприятий с отраслевым подразделением администрации муниципального образования и подразделением муниципального образования по управлению финансами, а также территориальной службой по налогам и сборам.

Подача главе администрации муниципального образования заявки (или другому органу) на рассмотрение вопроса о консервации имущества.

Для рассмотрения вопроса о консервации имущества предприятия представляют в подразделение администрации муниципального образования по управлению имуществом (или другому органу) следующие документы:

* письмо-заявка на консервацию объектов, где находит отражение предлагаемый срок консервации;
* технико-экономическое обоснование необходимости консервации имущества в динамике трех-пяти лет, в сопоставимых ценах, в том числе, расчет экономического эффекта, связанного с консервацией;
* перечень объектов, подлежащих консервации, по установленной подразделением администрации по управлению имуществом форме (в форме указывается наименование, инвентарный номер, дата приобретения, а также восстановительная и остаточная стоимость на последнюю отчетную дату);
* расчет среднегодовой стоимости имущества, предлагаемого к консервации с разбивкой на объекты, на первое число первого месяца квартала, с которого предполагается консервация;
* баланс предприятия на последнюю отчетную дату;
* сведения о количестве высвобождаемых при консервации имущества работников предприятия и их трудоустройстве;
* мероприятия по обеспечению сохранности законсервированного имущества;
* смета расходов на мероприятия по консервации имущества;
* справка о предполагаемой сумме льготы по налогу на имущество в связи с консервацией;
* проведенные согласования.

Создание комиссии по рассмотрению вопроса о консервации имущества по ходатайству предприятия. На основании предоставленных документов комиссия готовит проект постановления Главы Администрации о консервации имущества и направляет его на согласование в соответствии с регламентом Администрации. При отказе в консервации комиссией готовится соответствующее решение.

Задачей Комиссии является изучение целесообразности и обоснованности отнесения основных средств и материальных ценностей к запасу, с последующей консервацией и выработка рекомендаций по возмещению связанных с ней потерь доходной части областного и местных бюджетов.

Комиссия в срок, определенный положением о комиссии, рассматривает ходатайство о консервации имущества в части:

* компенсации предприятиями-заявителями по разработанному графику выпадающих из бюджета налогов, в связи с консервацией имущества;
* целесообразности включения имущества, предложенного для консервации, в единый реестр для дальнейшей его реализации другим предприятиям.

Комиссия оценивает:

* целесообразность отнесения данного вида имущества к запасам муниципального образования, технико-экономическое обоснование необходимости консервации, порядок и сроки ее проведения;
* соответствие представленных документов нормативам и наличие юридических документов, подтверждающих право собственности на имущество заявителя;
* источники покрытия расходов на проведение консервации и дальнейшее содержание имущества;
* меры, обеспечивающие сохранность законсервированного имущества.

Для выполнения возложенных на Комиссию функций она вправе:

* запрашивать и получать в установленном порядке дополнительные сведения от исполнительных органов государственной власти и муниципальных образований, организаций, независимо от форм собственности, по вопросам, отнесенным к компетенции Комиссии;
* приглашать на заседания Комиссии глав местного самоуправления и руководителей организаций, независимо от форм собственности.

Члены Комиссии имеют право участвовать в инвентаризации или оценке законсервированного имущества.

Принятие решения о консервации имущества предприятия и включении его в состав запасов муниципального образования, и издание соответствующего распоряжения главой администрации муниципального образования.

Оформление распоряжения о консервации имущества предприятия подразделением муниципального образования по управлению имуществом, в котором устанавливается срок консервации имущества, назначается ответственный за осуществлением контроля за законсервированным имуществом, определяются сроки предоставления мероприятий о ходе проведения работ по обеспечению сохранности имущества.

На основании принятого решения директор предприятия в оговоренный срок издает приказ о консервации имущества, где назначает комиссию по проведению консервации. В состав комиссии должны включаться кроме работников предприятия представители отраслевых структур исполнительных органов, представитель налоговой инспекции.

По окончании работы по консервации имущества предприятие направляет сведения о проведенной консервации в налоговую инспекцию по месту нахождения предприятия и в орган местного самоуправления по управлению имуществом.

Ежегодно, в срок установленный для предоставления бухгалтерского отчета за год, предприятие обязано направлять в адрес подразделения администрации муниципального образования по управлению имуществом и финансового органа следующие документы:

* отражение движения основных средств;
* акт проверки (с обязательным участием представителей финансового органа муниципального образования) находящегося на консервации имущества;
* данные о финансово-хозяйственной деятельности предприятия за период консервации;
* показатели экономического эффекта от консервации имущества по всем годам консервации имущества, включая отчетный, а также за два года до консервации (выручка от реализации продукции, товаров, услуг; себестоимость продукции; балансовая прибыль(убыток); фонд оплаты труда; среднесписочная численность работников; размер средней заработной платы; среднегодовая стоимость имущества, кроме находящегося на консервации; сумма налога на имущество).

Контроль за соблюдением режима консервации имущества осуществляет подразделение администрации муниципального образования по управлению имуществом и комиссия по консервации имущества предприятий муниципального образования.

По истечении срока консервации расконсервирование имущества. При введении в действие законсервированных основных средств, указанных в постановлении, руководитель предприятия обязан оговоренный срок направить в Комиссию уведомление с приложением поквартального расчета налога на имущество с отметкой ГНИ. Комиссия на основании полученных документов готовит проект постановления о расконсервации имущества.

В соответствии с п. 12 приложения к приказу МФ РФ от 19.12.95 № 130 "Указания о порядке отражения в бухгалтерском учете и отчетности результатов переоценки основных фондов по состоянию на 01.01.96" порядок консервации основных средств устанавливается и утверждается руководителем организации.

По основным фондам, переведенным на консервацию в установленном порядке, амортизация не начисляется на основании п.2 Положения о порядке начисления амортизационных отчислений по основным фондам в народном хозяйстве, утвержденным Госпланом СССР, Минфином СССР, Госбанком СССР, Госкомцен СССР, Госкомстатом СССР и Госстроем СССР 29.12.90 №ВГ-21-Д.

Затраты на содержание законсервированных производственных мощностей и объектов (кроме затрат, возмещаемых за счет других источников) в соответствии с п.15 Положения о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость..., утвержденного постановлением Правительства РФ от 05.09.92 № 552, отражаются на счете 80 "Прибыли и убытки".

**Глава III. Разработка проекта программы финансового оздоровления и реструктуризации ГУП ОЭМЗ “Рекорд”**

**ЗАО "ПРОМЫШЛЕННО-ИНВЕСТИЦИОННАЯ КОНСАЛТИНГОВАЯ КОМПАНИЯ"**

3.1. Общая характеристика реформируемого предприятия

Полное наименование реформируемого предприятия: государственное унитарное предприятие "Опытно-экспериментальный механический завод “Рекорд” (ГУП ОЭМЗ “Рекорд”). Предприятие подчинено Департаменту науки и промышленной политики Правительства г. Москвы. Имущество предприятия находится в государственной собственности г.Москвы. Предприятие не включено в государственный реестр Российской Федерации предприятий-монополистов. Дочерних предприятий нет.

ГУП ОЭМЗ “Рекорд” специализируется на выпуске мелкой металлической галантереи, небольших изделий хозяйственного назначения, металлических брелоков и знаков, всего около 70 наименований. На данном рынке занимает одно из ведущих мест среди российских производителей и имеет высокий потенциал конкурентоспособности, как по качеству выпускаемых изделий, так и по их цене, при большой емкости потребления.

В настоящее время производство завода ориентировано на рынки г.Москвы и Московской области, где конкурентная среда определяется значительным сокращением российских предприятий, выпускающих аналогичную продукцию. В 80-егоды в Московском регионе на данном рынке работали 11 предприятий. В настоящее время в исследуемом сегменте рынка, наряду с заводом “Рекорд” работают предприятия общества слепых и предприятия ближнего зарубежья, в частности Белоруссии. Вместе с тем значительно увеличились поставки металлической галантереи и мелких товаров хозяйственно-бытового назначения из Китая, Кореи, стран Юго-Восточной Азии, которые отличаются лучшим товарным видом, оформлением, упаковкой и, как правило, значительно более низким качеством.

Этими факторами, а так же падением платежеспособного спроса и нарушением связей с традиционными потребителями, объясняются трудности со сбытом продукции.

Потребность рынка Московского региона в продукции, аналогичной выпускаемой заводом “Рекорд” рассчитана методом репрезентативной выборки. Объемы производства основной продукции и расчетная потребность в ней приведены ниже (таблица 6):

Таблица 6

Объемы производства основной продукции

и расчетная потребность в ней

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование продукции | Объем выпуска в 1999г.(тыс. шт.) | Емкость рынка (тыс. шт.) |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | Товары хозяйственного назначения: |
| 1.1. | Кольцо ковровое | 1.5 | 40 |
| 1.2. | Консервовскрыватель | 190 | 4500 |
| 1.3. | Сковородник | 18 | 220 |
| 1.4. | Копир для выкроек | 30 | 50 |
| 1.5. | Зажим шторный | 770 | 4500 |
| 2. | Изделия из пластмассы: |
| 2.1. | Щетка для укладки волос | 15 | 50 |
| 2.2. | Вешалка для одежды | 24 | 120 |
| 2.3. | Крышка для закрывания | 57 | 200 |
| 2.4. | Крышка для консервирования | 78 | 100 |
| 2.5. | Бигуди | 386 | 4000 |
| 3. | Металлогалантерея: |
| 3.1. | Зажимы | 5330 | 60000 |
| 3.2. | Зажимы с замком | 560 | 14000 |
| 3.3. | Шпильки | 441 | 45000 |
| 3.4. | Бигуди | 24 | 2000 |
| 3.5. | Нитковдеватель | 160 | 350 |
| 3.6. | Вешалка для одежды | 40 | 1000 |
| 3.7. | Цепочка для очков | 250 | 800 |
| 3.8. | Цепочка для ключей | 38 | 120 |
| 3.9. | Крючки и петли | 400 | 15000 |

В настоящее время завод продает свои изделия в 2-3 раза дешевле розничной стоимости аналогичной продукции импортного производства, что свидетельствует о высокой конкурентоспособности продукции завода в области цен. При этом используется гибкая система ценообразования в зависимости от объемов партии товара, сроков и форм оплаты.

Готовая продукция распространяется на основе долгосрочных договоров по согласованным схемам с оптовыми потребителями, где преимущество имеют заказчики, не имеющие задолженности перед заводом, а также на основе разовых договоров.

В целом наблюдается определенная цикличность объемов продаж отдельных видов продукции, что свидетельствует о высокой активности спроса. Для этого ежемесячно изучается объем продаж, поступление денежных средств и на этой базе прогнозируется спрос и планируется выпуск изделий по каждой номенклатуре. Принятая схема реализации продукции позволяет вести гибкое планирование производства, не создавая излишних товарных запасов.

Начиная с 1996 года заводом проводится активная сбытовая политика. Функция исследования в сфере маркетинга возложена на отдел сбыта и техническую службу.

Восстановлены и активно развиваются связи с традиционными оптовыми потребителями продукции ГУП ОЭМЗ “Рекорд”. Основные потребителей продукции завода:

“Оптгалант”;

ТОО “Серпуховской”;

ТХН;

ТОО “Сокольники”;

ГУТИМ;

ТОО “Первомайский”;

1000 мелочей (г. Москва);

ТОО “Весна”;

1000 мелочей (г. Балашиха);

ТОО “Смена”.

Учетная политика на ОЭМЗ "Рекорд" ведется в соответствии с приказом № 112-1/6 от 25 декабря 1998 года.

При изучении бухгалтерской отчетности нарушений в ведении учетной политики предприятия не выявлено.

Оценка финансового состояния предприятия проведена в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 20 мая 1994 г. № 498 “О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятия”.

Заводом были представлены следующие финансовые документы: форма №1 “Баланс предприятия”, форма №2 “Отчет о прибылях и убытках”, форма №4 “Отчет о движении денежных средств”, форма №5 “Приложение к бухгалтерскому балансу” (за 1997г., 1998г., 1999г. и I квартал 2000г.). На основе представленных материалов были рассчитаны следующие показатели (таблица 7).

Таблица 7

Сводная таблица финансовых показателей

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| КОЭФФИЦИЕНТ | 1997 | 1998 | 1999 | 2000I квартал |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Коэффициенты ликвидности |
| Коэффициент текущей ликвидности | 7,2 | 4,2 | 3,28 | 2,79 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 2,1 | 2,3 | 2,02 | 1,23 |
| Запасы /чистые оборотные средства | 0,07 | 0,59 | 0,68 | 0,8 |
| Текущая задолженность/ Запасы | 0,23 | 0,52 | 0,65 | 0,69 |
| Коэффициенты устойчивости |
| Общая задолженность/Итог по активам | 0,04 | 0,08 | 0,14 | 0,17 |
| Текущая задолженность/Итог по активам | 0,04 | 0,08 | 0,14 | 0,17 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Общая задолженность/остаточная стоимость основных средств | 0,08 | 0,18 | 0,37 | 0,46 |
| Текущая задолженность/остаточная стоимость основных средств | 0,08 | 0,18 | 0,37 | 0,46 |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами. | 0,49 | 0,57 | 0,48 | 0.46 |
| Коэффициент деловой активности | 0.5 | 0,26 | 0,65 | 0.28 |
| Коэффициент общей оборачиваемости капитала | 7,1 | 4,39 | 4,6 | 1,55 |
| Коэффициент оборачиваемости готовой продукции | 18,5 | 9,1 | 6,08 | 2,25 |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности | 19,7 | 40,1 | 60 | 162 |
| Средний срок оборота дебиторской задолженности | 18,5 | 8,78 | 5,65 | 1,78 |
| Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности | 19,7 | 41,6 | 64,6 | 205 |
| Средний срок оборота кредиторской задолженности | 0,56 | 0,69 | 0,8 | 0,37 |
| Коэффициент оборачиваемости собственных средств | 0,56 | 0,69 | 0,8 | 0,37 |
| Коэффициенты прибыльности |
| Норма балансовой прибыли | 0,3 | 0,036 | 0,15 | 0,054 |
| Чистая норма прибыли | 0,32 | 0,014 | 0,16 | 0,03 |
| Общий доход на активы | 0,15 | 0,0136 | 0,09 | 0,08 |
| Доход на остаточную стоимость основных средств | 0,28 | 0,015 | 0,023 | 0,02 |

Анализ приведенных коэффициентов показывает, что финансовое положение предприятия постепенно ухудшается. Коэффициенты текущей и абсолютной ликвидности заметно уменьшаются, что говорит об уменьшении текущих активов на предприятии, способных покрыть краткосрочные обязательства. При этом увеличивается количество запасов на предприятии и размер текущей задолженности.

Коэффициенты устойчивости показывают, что общая сума активов не покрывает ни общую задолженность, ни текущую задолженность. Остаточная стоимость основных средств также не покрывает задолженность, имеющуюся на предприятии. Это свидетельствует о том, что для укрепления финансовой устойчивости предприятию требуются крупные финансовые вливания, а также обновление изношенных основных фондов.

Анализ коэффициентов деловой активности показывает, что на протяжении трех с половиной лет увеличивается количество бездействующего собственного капитала. Это говорит о том, что основная часть оборудования и цехов простаивает. Увеличение коэффициентов оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженностей показывает рост неплатежей со стороны потребителей продукции и, соответственно, увеличение срока возврата долгов предприятием.

Коэффициенты прибыльности также снижаются. Показатель общего дохода на активы снизился практически в два раза, что свидетельствует о неэффективном использовании имеющихся у предприятия активов. Как следствие снижается и чистая норма прибыли. По сравнению с 1997 годом она снизилась практически в десять раз. Правда, следует принять во внимание экономический кризис августа 1998 года, который спровоцировал целый ряд взаимных неплатежей, отвлечение денежных средств из оборота, затоваривание на складах и приостановку производства. Снижение дохода на остаточную стоимость основных средств свидетельствует о падении коэффициента фондоотдачи – показателя, свидетельствующего об эффективности использования основных средств.

Все это свидетельствует о низкой деловой активности на предприятии, недостаточной эффективности использования оборотных средств и основных фондов, что говорит о простоях оборудования, неполной загрузке производственных мощностей. Необходимо привлечение инвестиций на обновление изношенных основных фондов и внедрение новых производств, что дало бы увеличение показателей финансовой устойчивости.

Для детального анализа финансового состояния предприятия с точки зрения своевременности осуществления платежей и получения денежных средств рассчитываются показатели платежеспособности предприятия (таблица 8).

Таблица 8

Расчет показателей платежеспособности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Показатели | 1997 | 1998 | 1999 | 2000(I квартал) |
| 1. | Краткосрочная задолженность | 199864 | 351310 | 648447 | 860 |
| 2. | Оборотные активы в т.ч. | 1441241 | 1483827 | 2124102 | 2406 |
| 2.1 | Запасы | 1200144 | 1002599 | 1221853 | 1630 |
| 2.2 | Дебиторская задолженность с ожидаемыми платежами в течении 12 месяцев. | 187345 | 350591 | 579382 | 619 |
| 2.3. | Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения | 53752 | 130637 | 322867 | 149 |
| 3. | Коэффициент абсолютной ликвидности (2.3: 1) | 0,268 | 0,37 | 0.5 | 0,17 |
| 4. | Промежуточный коэффициент покрытия (2.3+2.2): стр.1) | 1,2 | 1.37 | 1,39 | 0,89 |
| 5. | Общий коэффициент покрытия или коэффициент текущей ликвидности (стр.2: стр.1) | 7,2 | 4,2 | 3,3 | 2,79 |

Анализ финансовых показателей показывает, что финансовое состояние ОЭМЗ "Рекорд" стабильно на протяжении четырех последних лет.

Коэффициент текущей ликвидности – главный показатель платежеспособности предприятия. Коэффициенты текущей ликвидности на всех этапах анализа превышают минимальный размер (2), однако с 7,2 в 1997 году он снизился до 2,79 в 2000 году, что связано, при стабильном росте оборотных активов, с увеличением кредиторской задолженности предприятия. Промежуточный коэффициент покрытия вырос в 2000 г. за счет роста дебиторской задолженности, однако если коэффициент абсолютной ликвидности и общий коэффициент покрытия исчисляются на основании абсолютно ликвидных показателей, то в составе дебиторской задолженности может быть и безнадежная часть, вызванная неплатежеспособностью части дебиторов предприятия, а в составе запасов - труднореализуемые или вообще неликвидные материальные ценности. Рост показателя дебиторской задолженности показывает увеличение числа неплатежей потребителями.

Коэффициент текущей ликвидности напрямую связан с уровнем обеспеченности собственными средствами. Официально установленные критерии платежеспособности оценивают тот же аспект финансового состояния предприятия - обеспеченность краткосрочной задолженности оборотными активами.

Для оценки структуры и величины активов и пассивов с целью определения независимости предприятия с финансовой точки зрения, изменения уровня этой независимости, соответствия состояния активов и пассивов задачам финансово-хозяйственной деятельности предприятия необходимо провести расчет показателей финансовой устойчивости предприятия.

Анализ начинается с показателей, отражающих сущность устойчивости финансового состояния. Учитывая, что долгосрочные кредиты и займы направляются в основном на приобретение основных средств и капитальные вложения, для выполнения условия платежеспособности предприятия необходимы ограничения его запасов и затрат величиной собственных оборотных средств.

В основном для исследования финансовой устойчивости предприятия используются относительные показатели – финансовые коэффициенты или показатели рыночной устойчивости. Их расчет приведен в следующей таблице (таблица 9).

Таблица 9

Расчет показателей финансовой устойчивости

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Показатели | 1997 | 1998 | 1999 | 2000(I пол.) |
| 1. | Капитал и резервы | 3551371 | 3496876 | 3496876 | 3725 |
| 2. | Кредиторская задолженность | 199864 | 351310 | 648447 | 860 |
| 3. | Оборотные активы | 1441241 | 1483827 | 2124102 | 2406 |
| 4. | Внеоборотные активы | 2835019 | 2652536 | 2475937 | 2609 |
| 5. | Собственные средства (1-4-16+6) | 716352 | 844340 | 1020939 | 1116 |
| 6. | Долгосрочные пассивы | — | — | — | — |
| 7. | Сумма основных средств, сырья и материалов, незавершенного производства, МБП | 2401704 | 2155045 | 1960807 | 2151 |
| 8. | Стоимость активов | 4276260 | 4136363 | 4600039 | 5015 |
| 9. | Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (2:1) | 0,056 | 0,10 | 0,185 | 0,23 |
| 10. | Коэффициент обеспеченности собственными средствами (5:3) | 0,497 | 0,569 | 0,48 | 0,463 |
| 11. | Коэффициент маневренности собственных средств | 0.2 | 0,24 | 0,29 | 0,299 |
| 12, | Индекс постоянного актива (4:1) | 0,798 | 0,758 | 0,70 | 0,70 |
| 13. | Коэффициент автономии (1:8) | 0,83 | 0,845 | 0,76 | 0,742 |
| 14. | Коэффициент долгосрочного привлечения средств (6:8) | — | — | — | — |
| 15. | Коэффициент реальной стоимости имущества (7:8) | 0,56 | 0,52 | 0,43 | 0,43 |
| 16. | Убытки | — | — | — | — |

Коэффициент обеспеченности собственными средствами также как коэффициент ликвидности стабилен и превышает минимальный критический уровень - 0,1, что свидетельствует об обеспечении краткосрочной задолженности оборотными активами.

Таким образом, по официальным критериям платежеспособности ОЭМЗ "Рекорд" является финансово устойчивым предприятием.

Выручка от реализации продукции составила в 1998г. - 2828 тыс. руб.; за I полугодие 2000г. -1269 тыс. руб.

Сумма выручки от реализации определяется по мере поступления денег на расчетный счет.

Фактическая балансовая прибыль за 2000г. составила 535 тыс. руб. и распределилась следующим образом:

1. платежи в бюджет - 35 тыс. руб.;

2. фонд потребления - 500 тыс. руб.

За I пол. 2000г. балансовая прибыль снизилась в 6,5 раз по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составила 47 тыс. руб. Это связано с ростом доли энергоресурсов в структуре себестоимости продукции. Из нее в бюджет уплачено - 3 тыс. руб., фонд потребления составил - 44 тыс. руб.

В связи с тем, что удельный вес инвалидов составляет более 50%, предприятие пользуется следующими видами льгот:

1. 50% налога на прибыль согласно ст.7 п.2 о налоге на прибыль предприятий и организаций;

2. 100% на прибыль в городской бюджет - Закон г .Москвы "О ставках и льготах по налогу на прибыль" от 02.03.94г. №3-18;

3. НДС - 100% согласно закона РФ "О внесении изменений и дополнений в налоговую систему России" от 16.06.92г. ст.1 п. X;

4. 100% налога на имущество согласно закона РФ "О внесении дополнений и изменений в налоговую систему России" от 16.06.92г. ст.1 п.М;

5. 100% на нужды образовательных учреждений - инструкция от 31.03.94г. Закон г. Москвы от 01.03.94г. №7-24 и постановление Государственной Думы от 16.03.94г. №27;

6. 100% налога на содержание жилищного фонда и объектов социально-культурной сферы - инструкция №4 от 31.03.94г. Закон г. Москвы от 16.03.94г. №5-25 и постановление Государственной Думы от 16.03.94г. №25.

3.2. План реформирования и финансового оздоровления государственного унитарного предприятия ОЭМЗ “Рекорд”

Анализ финансового состояния предприятия показал необходимость проведения реформирования и финансового оздоровления. В качестве мероприятий, способствующих финансовому оздоровлению и поддержке эффективной хозяйственной деятельности ГУП ОЭМЗ "Рекорд" предусматривается (таблица 10):

* освоение выпуска новых видов изделий, в том числе манежа детского, фляжки нержавеющей, нагревателя длинномерного гибкого, 15 наименований товаров хозяйственного обихода для инвалидов, 5 наименований новых изделий хозяйственного обихода, что обеспечит увеличение объема производства. Затраты на организацию выпуска новых видов изделий составят 4505тыс. рублей.
* внедрение новых технологий, позволяющих значительно улучшить качество и товарный вид продукции и довести их до уровня лучших импортных аналогов. В частности, предполагается освоение технологических процессов блестящего цинкования, электроимпульсного полирования, напыления пластмассовых деталей в вакууме, блистерной упаковки. Стоимость реализации указанных тех. Процессов – 2235 тыс. рублей;
* снижение издержек производства, которое будет достигнуто за счет внедрения ресурсосберегающих технологий, способствующих экономии тепла, электроэнергии, воды. В настоящее время доля затрат на энергоресурсы в себестоимости продукции составляет до 60%. За счет увеличения объемов выпуска продукции на тех же площадях и внедрения ресурсосберегающих технологий, она будет снижена до 8-10%, что позволит, без изменения отпускных цен, увеличить в структуре себестоимости долю расходов на улучшение товарного вида, зарплату и повысить рентабельность производства. На внедрение ресурсосберегающих технологий потребуется 335 тыс. рублей;
* капитальный ремонт оксидного отделения, щитовой и кровли в основном корпусе, затраты на который составят 620 тыс. рублей;
* создание службы маркетинга, улучшение сбытовой и рекламной деятельности, что связано с необходимостью восстановления утерянных, и завоевания новых рынков сбыта. Стоимость мероприятий по маркетингу и рекламе оцениваются в размере 520 тыс. рублей.

Таблица 10

Мероприятия по финансовому оздоровлению

и поддержке эффективной хозяйственной деятельности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Наименование мероприятия | Срок реализации (квартал, год) | Затраты на реализацию (тыс. руб.) |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1.  | Организация производства новых видов изделий |
| 1.1. | Манеж детский: |
|    | • разработка конструкторской и технологической документации; | IV кв. 2000г. | 100 |
|    | • заключение договора с компанией "Мама Мик" на поставку комплектующих и реализацию готовых изделий; | IV кв. 2000г. |    |
|    | • приобретение оборудования; | IV кв. 2000г. | 250 |
|    | • приобретение оснастки; | IV кв. 2000г. | 480 |
|    | • монтаж оборудования и освоение полной мощности; | I кв. 2001г. | 75 |
|    | • приобретение сырья и материалов на 3 месяца работы. | I кв. 2001г. | 600 |
| 1.2. | Фляжка нержавеющая: |
|    | • разработка конструкторской и технологической документации; | IV кв. 2000г. | 100 |
|    | • заключение договоров на поставку изделий; | I кв. 2001г. |    |
|    | • приобретение оборудования; | I кв. 2001г. | 425 |
|    | • приобретение оснастки; | I кв. 2001г. | 540 |
|    | • монтаж оборудования и освоение полной мощности; | II кв. 2001г. | 100 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|    | • приобретение сырья и материалов на 3 месяца работы. | II кв. 2001г. | 130 |
| 1.3. | Нагреватель длинномерный, гибкий: |
|    | • уточнение техническойдокументации; | IV кв. 2000г. | 35 |
|    | • приобретение и монтаж оборудования; | I кв. 2001г. | 130 |
|    | • приобретение оснастки, запчастей и материалов; | II кв. 2001г | 110 |
|    | • приобретение сырья и материалов на 3 месяца работы; | II кв. 2001г | 445 |
|    | • пуско-наладочные работы. | II кв. 2001г | 20 |
| 1.4. | Товары хозяйственного обихода для инвалидов (15 наименований): |
|    | • разработка конструкторской и технологической документации; | IV кв. 2000г. | 100 |
|    | • заключение договоров на поставку изделий; | IV кв. 2000г. |    |
|    | • приобретение оборудования; | IV кв. 2000г. | 285 |
|    | • приобретение вспомогательных материалов, оснастки, запчастей; | IV кв. 2000г. | 320 |
|    | • приобретение сырья и материалов на 3 месяца работы; | IV кв. 2000г. | 60 |
|    | • монтаж оборудования и пусконаладочные работы. | IV кв. 2000г. | 20 |
| 1.5. | Новые изделия хозяйственного обихода (5 наименований): | IV кв. 2000г. | 180 |
| 2. | Внедрение новых техпроцессов, улучшающих товарный вид продукции |
| 2.1. | Блестящее цинкование: |
|    | • разработка ТЗ на проектирование; | IV кв. 2000г. | 20 |
|    | • разработка проекта 2х малогабаритных линий для покрытия блестящим цинком, никелем с очисткой промстоков и решением водооборота; | IV кв. 2000г. | 110 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|    | • изготовление оснастки и заказ комплектующего оборудования; | I кв. 2001г. | 400 |
|    | • монтаж оборудования, подвод оборотного водоснабжения; | I кв. 2001г. | 100 |
|    | • заключение договоров с "Экотехпром" на вывоз отходов; | I кв. 2001г. | 40 |
|    | • пусконаладочные работы. | I кв. 2001г. | 60 |
| 2.2. | Электроимпульсное полирование: |
|    | • разработка техпроцесса и проектные работы; | IV кв. 1998г. | 100 |
|    | • изготовление оборудования; | I кв. 2001г. | 80 |
|    | • монтаж установки и подвода инженерных коммуникаций; | I кв. 2001г. | 150 |
|    | • пуско-наладочные работы. | I кв. 2001г. | 15 |
| 2.3 | Блистерная упаковка: |
|    | • разработка технологических процессов с выделением изделий; | IV кв. 2000г. | 20 |
|    | • приобретение оборудования; | IV кв. 2000г. | 260 |
|    | • изготовление пресс-форм; | I кв. 2000г. | 150 |
|    | • приобретение материалов; | I кв. 2001г. | 70 , |
|    | • разработка эскизного проекта подложки цветной на 20 ед. продукции; | I кв. 2001г. | 20 |
|    | • монтаж оборудования; | II кв. 2001г | 20 |
|    | • пуско-наладочные работы. | II кв. 2001г | 10 |
| 2.4. | Напыление пластмассовых деталей в вакууме: |
|    | • разработка технологических процессов; | I кв. 2001г. | 50 |
|    | • приобретение оборудования; | I кв. 2001г. | 400 |
|    | • изготовление необходимой оснастки, комплектующих; | I кв. 2001г. | 100 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|    | • монтаж оборудования, подведение инженерных коммуникаций, пусконаладочные работы. | II кв. 2001г | 60 |
| 3. | Внедрение ресурсосберегающих технологий. |
| 3.1. | Экономия тепла: |
|    | • разработка рабочей документации на установку приборов учета расхода тепловой энергии; | III кв. 2000г. | 10 |
|    | • установка приборов учета расхода тепловой энергии РТ-4. | октябрь 2000г. | 90 |
| 3.2. | Экономия электроэнергии: |
|    | • разработка рабочей документации, обеспечивающей раздельный учет расхода электроэнергии и согласование с Мосэнергосбытом; | IV кв. 2000г. | 30 |
|    | • закупка и монтаж оборудования учета электроэнергии СЭМ 1. | I кв. 2001г. | 50 |
| 3.3. | Оборотное водоснабжение: |
|    | • разработка проектной документации по системе оборотного водоснабжения; | IV кв. 2000г. | 20 |
|    | • приобретение оборудования – градирни ГВЭ "Тайфун" - 3 шт.; | I кв. 2001г. | 110 |
|    | • строительно-монтажные и пусконаладочные работы. | II кв. 2001г | 25 |
| 4. | Капитальный ремонт на основной территории по 2му Южно-портовому проезду, д.31: |
|    | • ремонт кровли в главном корпусе. | IV кв. 2000г. | 300 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|    | • ремонт щитовой с переносом кабеля и частичной заменой электропроводки; | I кв. 2001г. | 240 |
|    | • ремонт оксидного отделения; | II кв. 2001г | 80 |
| 5. | Маркетинг и реклама: |
| 5.1. | Создание на базе отдела снабжения и сбыта службы маркетинга. | IV кв. 2000г. | 60 |
| 5.2. | Разработка, изготовление и рассылка рекламных материалов. | I кв. 2001г. | 240 |
| 5.3. | Оборудование при заводе оптово-розничного магазина. | II кв. 2001г | 120 |
| 5.4. | Освоение новых рынков сбыта производимой продукции (участие в региональных ярмарках и поиск новых форм сбыта продукции). | IV кв. 2000г.- IV кв. 2001г. | 100 |
| 6. | Разработка программы развития ГУП ОЭМЗ "Рекорд": |
| 6.1. | Разработка и реализация плана финансового оздоровления (бизнес-плана). | сентябрь 2000г. | 420 |
| 6.2. | Разработка опережающей стратегии развития. | I кв. 2001г. |    |
| 6.3. | Разработка программы структурной перестройки. | II кв. 2001г. |    |
| ИТОГО: | 8635 |

Затраты на выполнение мероприятий предусмотренных планом финансового оздоровления предприятия – 8635 тыс. рублей рассчитаны исходя из цен по состоянию на 01.04.2000г. Затраты покрываются за счет средств, выделяемых из бюджета г.Москвы на возвратной основе в качестве финансовой помощи.

Реализация комплекса мер, направленных на оздоровление финансово-хозяйственной деятельности завода “Рекорд” позволит в 6 раз увеличить годовой объем выпускаемой продукции(соответственно увеличится налогооблагаёмая база), значительно улучшить товарный вид и конкурентоспособность изделий и будет способствовать решению важнейшей социальной задачи - созданию в г. Москве 345 новых рабочих мест, в том числе 210 для инвалидов.

Стоимость создания одного рабочего места при финансовой поддержке Правительства г. Москвы в объеме 8,365 млн. рублей, составит 21,3 тыс. рублей. Срок реализации плана составляет 12 месяцев. Государственная финансовая помощь г.Москвы погашается за 18 месяцев. Дисконтный срок окупаемости проекта – 21 месяц.

План производства рассчитан с учетом повышения уровня использования производственных мощностей предприятия и обеспечения выпуска продукции, пользующейся спросом. Согласно маркетинговым исследованиям, для обеспечения повышения спроса на традиционные изделия необходимо улучшить товарный вид продукции и ее упаковки. С этой целью предусмотрена закупка нового оборудования, его монтаж и освоение новых технологических процессов.

Производственной программой предусматривается основной рост объемов производства за счет освоения новых изделий. Доля производства новых изделий в годовом товарном выпуске планируется: 2000г. - 5,96%; 2001г. - 40,15%; 2002г. -65,6%.

На 01.04.2000г. остаток готовой продукции на складе составил 30% планируемого годового выпуска, поэтому план реализации принят равным товарному выпуску.

Анализ состояния существующих производственных мощностей показал: большинство групп основного оборудования имеют предельный износ, что подтверждается бухгалтерскими данными. С целью снижения затрат на ремонт и простои оборудования в плане мероприятий по финансовому оздоровлению предусмотрены финансовые ресурсы для обновления парка оборудования в сумме 239 тыс. руб.

На основании опыта работы в базовом периоде, переходящий запас принят 20%. Исходя из расчета потребности в материальных ресурсах в мероприятиях по финансовому оздоровлению для поддержания переходящего запаса материалов и комплектующих изделий, предусмотрены средства в сумме 1305 тыс. рублей.

Численность работников основной сферы производства рассчитана исходя из уровня выработки и производственной программы. Количество вспомогательных рабочих и других категорий работающих определено по нормативам. Число инженерно-технических работников взято по штатному расписанию. Среднесписочная численность работников в 2000 году принята на уровне фактической численности в I квартале и составила 177 человек.

Общая расчетная численность работающих составит:

• в 2001 году - 350 человек;

• в 2002 году - 522 человека.

Фонд зарплаты с учетом отчислений в налоговые органы составит:

* 2001 год - 5078 тыс. руб.;
* 2002 год - 6893 тыс. руб.

Калькуляция затрат определялась укрупненно, исходя из принятых на предприятии норм затрат на единицу производимой продукции.

При разработке плана выполнены калькуляции и определена отпускная цена, с учетом обеспечения повышения рентабельности и возможности обеспечения ценовой конкуренции с аналогичными товарами, находящимися в торговый сети, при этом рентабельность составила в пределах 25-40%.

Для расчета экономической эффективности инвестиций (таблица 11) применена компьютерная имитирующая система “Альт-Инвест”, которая входит в состав программных пакетов, рекомендованных “Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиций и их отбору для финансирования”, утвержденными Министерством экономики Российской Федерации 31.03.94г. № 7 -12/47. В основе программного продукта лежат методические подходы UNIDO по проведению технико-экономических исследований. Метод оценки проектов является адаптированным к российской системе налогообложения и финансовой отчетности.

Таблица 11

Прогноз финансовых результатов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | I кв. | II кв. | III кв. | IV кв. | V кв. | VI кв. | VII кв. | VIII кв. | Итого |
| 1. Выручка от реализации | 2027 | 3227 | 4697 | 4697 | 4697 | 4697 | 4697 | 4697 | 33436 |
| 2. Затраты на производство реализованной продукции | 2790.6 | 2790.6 | 2790.6 | 2790.6 | 2790.6 | 2790.6 | 3733.7 | 3733.7 | 24211 |
| 3. Результат от реализации | -763.6 | 436.4 | 1906.4 | 1906.4 | 1906.4 | 1906.4 | 963.3 | 963.3 | 9225 |
| 4. Балансовая прибыль | -776.0 | 419.2 | 1883.4 | 1883.4 | 1883.4 | 1883.4 | 940.3 | 940.3 | 9057.4 |
| 5. Платежи в бюджет из прибыли | 28.3 | 28.3 | 28.4 | 28.4 | 129.5 | 110.7 | 192.6 | 192.6 | 738.8 |
| 6. Чистая прибыль | -604.3 | 390.9 | 1855.0 | 1855.0 | 1753.9 | 1772.7 | 747.4 | 747.4 | 8318 |

В процессе реализации предлагаемых мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия незагруженными остаются 40% производственных мощностей. Их простой занижает финансовые показатели завода. В связи с этим в целях поиска альтернативных вариантов их использования предлагается три варианта реструктурирования предприятия:

* реорганизация предприятия в форме выделения части имущества в совместное предприятие под инвестиционный проект;
* продажа излишнего имущества предприятия;
* консервация излишнего имущества предприятия.

Выбор одного из них должен основываться на экономическом анализе и социальной эффективности.

3.3. Оценка экономической эффективности вариантов реструктурирования и выбор его окончательного варианта

В качестве основы для оценки эффективности предложенных вариантов реструктурирования предприятия примем размер поступлений в региональный бюджет г.Москвы.

1 вариант – инвестиционный проект (организация совместного предприятия на базе выделяемого излишнего имущества ГУП ОЭМЗ “Рекорд”).

Процедура выделения части основных фондов во вновь образованное хозяйственное общество необходима по следующим причинам:

* организация нового производства, не отягощенного долгами;
* привлечение заинтересованных инвесторов.

Согласно Гражданскому кодексу РФ реорганизация государственного унитарного предприятия ОЭМЗ “Рекорд” осуществляется с согласия собственника имущества – субъекта Федерации. Т.е. данная процедура должна пройти все необходимые согласования с Департаментом государственного и муниципального имущества, Департаментом науки и промышленной политики, которому подчинено предприятие, и утверждена Главой субъекта Федерации – премьером Правительства г.Москвы.

Создание совместного предприятия осуществляется на следующих условиях:

Организационно-правовая форма образуемого хозяйственного общества – закрытое акционерное общество.

ГУП ОЭМЗ “Рекорд” передает совместному предприятию в уставной фонд помещения и другие необходимые основные фонды для установки нового оборудования и осуществления производственной деятельности на сумму 1335 тыс. рублей. Передача основных фондов осуществляется по разделительному балансу и оформляется передаточным актом.

Инвестор передает совместному предприятию в уставной фонд денежные средства, эквивалентные сумме переданных предприятием основных фондов.

Проведение эмиссии акций совместного предприятия и закрепление их в равных долях (50/50) в собственности субъекта федерации и инвестора. Акции, закрепленные в собственности субъекта федерации передаются в управление Департаменту государственного и муниципального имущества.

Совместное предприятие приобретает необходимую для осуществления производства конструкторскую и техническую документацию, оборудование, а также сырье и материалы на 3 месяца работы. Оно также осуществляет монтаж приобретенного оборудования.

Привлечение инвесторов к осуществлению проекта осуществляется на конкурсной основе. Выбор инвестора должен происходить на условиях выполнения следующих основных требований:

* разработка стратегического плана развития предприятия;
* обеспечение социальных гарантий работникам.

Производственные мощности монтируются и вводятся в действие поэтапно в процессе освоения технологического процесса:

* 1 квартал – 25% производственных мощностей;
* 2 квартал – 40% производственных мощностей;
* 3 квартал – ввод в действие оставшихся 35% мощностей.

Планируемая фондоотдача нового производства составит 58 копеек с каждого вложенного в основные фонды рубля.

Объем реализации выпущенной продукции принимается за 100%, т.к. продукция конкурентоспособна и инвестор участвует в проекте с готовой сбытовой сетью.

Срок возврата вложенных средств в инвестиционный проект составляет 14 месяцев.

Срок окупаемости – минимальный временной интервал, за пределами которого интегральный эффект становится и остается неотрицательным. Иными словами, это период, начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты, связанные с инвестиционным проектом, покрываются суммарными доходами от его осуществления. Срок окупаемости рассчитывается с учетом дисконтирования.

В данном инвестиционном проекте за суммарные доходы принимается чистая прибыль, получаемая в процессе производственной деятельности. За ставку дисконтирования принимается ставка рефинансирования Центрального Банка России – 33% годовых. Таким образом дисконтируемый срок окупаемости инвестиционной проекта составляет 18 месяцев.

Укрупненные расчеты финансовых показателей приведены в следующей таблице 12.

Таблица 12

Прогноз финансовых результатов с учетом дисконтирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|   | Кварталы | Итог |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Доход от реализации | 928,73 | 2414,69 | 3714,90 | 3714,90 | 3714,90 | 3714,90 | 18203,01 |
| Себестоимость продукции | 557,24 | 1448,81 | 2228,94 | 2228,94 | 2228,94 | 2228,94 | 10921,81 |
| Налогив т.ч. | 92,87 | 241,47 | 371,49 | 371,49 | 371,49 | 371,49 | 1820,30 |
| налог на имущество | 42,70 | 42,70 | 42,70 | 42,70 | 42,70 | 42,70 | 256,20 |
| Прибыль от реализации | 278,62 | 724,41 | 1114,47 | 1114,47 | 1114,47 | 1114,47 | 5460,90 |
| Налог на прибыль в т.ч. | 97,52 | 253,54 | 390,06 | 390,06 | 390,06 | 390,06 | 1911,32 |
| налог на прибыль в бюджет г. Москвы | 61,30 | 159,37 | 245,18 | 245,18 | 245,18 | 245,18 | 1201,40 |
| Чистая прибыль | 181,10 | 470,86 | 724,41 | 724,41 | 724,41 | 724,41 | 3549,59 |
| Чистая дисконтируемая прибыль | 168,62 | 408,21 | 584,75 | 544,46 | 506,94 | 472,02 | 2685,00 |

Для определения бюджетного эффекта от реструктуризации необходимо вычислить поступления в бюджет в период окупаемости инвестиционного проекта. Итоговая сумма поступления в бюджет с учетом реализации инвестиционного проекта, рассчитанная путем дисконтирования к 1 января года, следующего за годом подачи заявки на проведение реструктуризации, определяется по следующей формуле:

БПитог = БП0 + , где:

БПитог - итоговая сумма поступлений в бюджет с учетом реализации инвестиционного проекта, рассчитанная с учетом дисконтирования к 1 января года, следующего за годом подачи заявки на проведение реструктуризации;

БП0, БП1, БП2, ...БПn - поступления в бюджет в полные кварталы года, в процессе реализации инвестиционного проекта с момента реструктурирования унитарного предприятия.

СТ - ставка рефинансирования ЦБ РФ, действующая на дату подачи заявки на проведение реструктуризации (33%).

Таким образом сумма налоговых поступлений за период реализации инвестиционного проекта с учетом дисконтирования составит 2822,69 тыс. рублей. Из них на долю основных налоговых поступлений в бюджет г.Москвы (налог на имущество – 2%; налог на прибыль – 22%) придется 1109,81 тыс. рублей.

2 вариант – продажа излишнего имущества государственного унитарного предприятия ОЭМЗ “Рекорд”.

Продажа имущества целесообразана в том случае, если оно не представляет коммерческого или социального интереса для реализации городских программ.

Согласно Гражданскому кодексу РФ продажа имущества государственного унитарного предприятия, также осуществляется с согласия собственника имущества – субъекта Федерации г.Москвы. Т.е. продажа имущества должна пройти предварительные согласования с Департаментом государственного и муниципального имущества, вышестоящей организацией - Департаментом науки и промышленной политики, и утверждена Главой субъекта Федерации – премьером Правительства г.Москвы.

После прохождения всех необходимых согласований объявляется конкурс на продажу имущества. Право участия в таком конкурсе дает заявка на участие и залог в качестве гарантии платежеспособности покупателя.

Учитывая, что рыночная стоимость имущества может отклоняться от остаточной на 10-15%, то при благоприятных условиях имущество будет продано за 1535,25 тыс. рублей, а при не благоприятных условиях за 1201,5 тыс. рублей. Принимая во внимание, что основные фонды имеют значительный износ, реальная сумма, рассчитанная с помощью вероятностного анализа составит 1501,88 тыс. рублей.

3 вариант – консервация излишнего имущества государственного унитарного предприятия ОЭМЗ “Рекорд”.

Процедура консервации также требует согласования с Департаментом государственного и муниципального имущества, вышестоящей организацией - Департаментом науки и промышленной политики, и утверждена Главой субъекта Федерации – премьером Правительства г.Москвы. После прохождения всех необходимых разрешительных процедур создается комиссия по консервации имущества. Она следит за соблюдением норм и правил по консервации основных фондов, организацией охраны имущества, составлением календарного плана проведения профилактических работ.

При консервации имущество переходит в запас субъекта Федерации и может быть расконсервировано в любой момент при наличии экономической или социальной целесообразности. Это означает, что оно может быть продано, сдано в аренду, внесено в качестве вклада в хозяйственное общество, передано другому унитарному предприятию.

Для бюджета в случае консервации никаких изменений не произойдет. Однако, изъяв имущество из оборота унитарного предприятия, субъект Федерации имеет больше возможностей в отношении дальнейшего его использования.

Таким образом из всех предложенных вариантов реструктурирования самым целесообразным является вариант организации на базе излишнего имущества унитарного предприятия совместного предприятия. Помимо дополнительных бюджетных поступлений этот вариант также привлекателен тем, что создаются дополнительные рабочие места, привлекаются инвестиции в производство, расширяется налогооблагаемая база и развивается производственная инфраструктура.

Вариант с продажей имущества менее привлекателен. Несмотря на то, что он обеспечивает единовременное получение средств, субъект Федерации теряет потенциальные производственные мощности. Кроме того, нет определенных гарантий того, как будет использоваться проданное имущество в дальнейшем, будут ли созданы рабочие места, расширена налогооблагаемая база.

Консервация имущества целесообразна в том случае, если первые два варианта не получат необходимых разрешений со стороны собственника имущества – субъекта Федерации г.Москвы. Это может произойти по следующим причинам: имущество является мобилизационным, имущество представляет собой ценность для города и т.п.

**Заключение**

В сложившейся социально-экономической ситуации назрела необходимость пересмотра принципов и приоритетов в области управления и распоряжения имуществом, находящемся в собственности государства и муниципальных образований, усиления контроля за его использованием. Требуется создание стройной, экономически и логически выверенной системы критериев, в соответствии с которыми те или иные объекты выбираются для осуществления государственного или муниципального управления на базе жесткого, четко регламентированного механизма управления и контроля за собственностью.

Система управления государственной и муниципальной собственностью ставит своей целью увеличение доходов бюджета на основе эффективного управления собственностью и оптимизацию структуры собственности в интересах обеспечения предпосылок для экономического роста. Политика местных администраций должна быть направлена на использование предприятий в качестве инструмента для привлечения инвестиций и повышения их конкурентоспособности, а также улучшения финансово-экономических показателей их деятельности путем содействия их реформированию и прекращению выполнения несвойственных им функций.

Решение поставленных задач осуществляется с помощью программ реформирования государственных и муниципальных предприятий на территории региона. В результате оптимизируется структура предприятий и собственности в целом, процессы управления ими, формируется экономическая специализация региона, реализуются социально-экономические программы.

В настоящее время наблюдается недостаток знаний у руководителей администраций субъектов Федерации и муниципальных образований в области управления собственностью и, в частности, реформирования и реструктуризации унитарных предприятий, основанных на праве хозяйственного ведения. Усугубляет данное положение отсутствие необходимого количества научных и методических материалов, способных помочь им в этом направлении деятельности. Содержание дипломного проекта раскрывает часть механизмов реструктурирования предприятий, которые могут быть практически применены в деятельности по управлению экономическим развитием территории. Разработанная классификация показывает возможные варианты реструктурирования унитарных предприятий, которые можно комбинировать в зависимости от финансового состояния самого предприятия, а также целей и задач его реформирования.

Анализ опыта работы российских регионов по реформированию и ре-структурированию унитарных предприятий показал необходимость создания постоянно действующей структуры, связывающей органы управления имуществом субъекта Федерации (муниципального образования) и профессиональные консалтинговые фирмы. Данная структура позволит восполнить недостаток опыта Администрации области (муниципального образования) за счет привлечения специалистов из аккредитованных фирм для разработки полного комплекта документов в соответствии с действующим законодательством. Кроме того, создание подобной структуры позволит осуществлять комплексный контроль за проведением реформирования унитарных предприятий. Это приведет к сокращению до минимума потерей производственных связей, прозрачности использования финансовой помощи, повышению эффективности социально-экономической политики региона (муниципального образования).

Перечень механизмов реструктурирования унитарных предприятий не исчерпывается изложенными в данной дипломной работе. Выбор конкретного из них должен осуществляться на основе экономической целесообразности и социальной эффективности исходя из интересов собственника имущества - субъекта Федерации или муниципального образования.

Предложенные методы оценки эффективности реструктурирования не являются универсальными. Эффективность реструктурирования унитарных предприятий может рассчитываться не только с позиции будущих поступлений в бюджет, но и с позиции развития инфраструктуры территории, социального эффекта (создание рабочих мест, экологическая безопасность и т.п.), интересов самого унитарного предприятия или его вышестоящего органа - отраслевого подразделения и т.д.

Процесс реформирования должен проходить в рамках соблюдения действующего законодательства. Для обеспечения хода реформирования должны быть разработаны показатели эффективности управления предприятием; классификационный перечень предприятий, подлежащих преобразованию в хозяйственные общества; система поддержки со стороны государственных и местных органов власти; эффективная система контроля как за процессами преобразования предприятий, так и за их хозяйственной деятельностью.

**Список литературы**

1. Конституция РФ 1993 г.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 и 2.

3. Кодекс законов о труде Российской Федерации.

4. Федеральный закон РФ №6-ФЗ от 08.01.98 г. "О несостоятельности (банкротстве)"

5. Федеральный закон РФ №208-ФЗ от 26.12.95 "Об акционерных обществах"

6. Закон РФ "О несостоятельности (банкротстве) предприятий" Принят ВС РФ 19 ноября 1992 г.

7. Закон "О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним" №122-ФЗ от 21 июня 1997 г.

8. Указ Президента РФ от 14.10.92 года № 1230 "О регулировании арендных отношений и приватизации имущества государственных и муниципальных предприятий, сданного в аренду".

9. Указ Президента РФ от 22.12.93 г. №2264 "О мерах по реализации законодательных актов о несостоятельности (банкротстве) предприятий"

10. Указ Президента РФ от 02.06.94 г. №1114 "О продаже предприятий-должников"

11. Указ Президента РФ от 02.06.94 г. №1164 "О продаже государственных предприятий-должников"

12. Указ Президента РФ от 20.12.94 г. №2204 "Об обеспечении правопорядка при осуществлении платежей по обязательствам за поставку товаров (выполнение работ или оказание услуг)".

13. Указ Президента РФ от 14.02.96 года №199 "О некоторых мерах по реализации решений об обращении взыскания на имущество организаций".

14. Указ Президента РФ от 12.05.97 г. №477. "О мерах по усилению контроля за использованием средств федерального бюджета".

15. Постановление Правительства Российской Федерации от 14 октября 1992 г. №785. "О дифференциации в уровнях оплаты труда работников бюджетной сферы на основе Единой тарифной сетки".

16. Постановление Правительства Российской Федерации от 20.09 93 г. №926 "О федеральном управлении по делам о несостоятельности (банкротстве) при Государственном комитете Российской Федерации по управлению государственным имуществом".

17. Постановление Правительства Российской Федерации от 20.05.94 г. №498 "О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий".

18. Постановление Правительства РФ от 29.08.94 г. №1001 "О порядке отнесения предприятий к градообразующим и особенностях продажи предприятий-должников, являющихся градообразующими".

19. Постановление Правительства Российской Федерации от 14 апреля 1998г. № 395 "О порядке проведения в 1998 году реструктуризации задолженности юридических лиц перед федеральным бюджетом".

20. Постановление Правительства Российской Федерации от 25.02.98 г. №202 "О государственном органе по делам о банкротстве и финансовому оздоровлению".

21. Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций). Приложение к приказу Минэкономики России от 1 октября 1997 года № 118.

22. Методические рекомендации по выявлению неплатежеспособных предприятий, нуждающихся в первоочередной финансовой поддержке, а также по определению неплатежеспособных предприятий, подлежащих выводу из числа действующих в связи с неэффективностью, утвержденные распоряжением ФУДН № 70-р от 24 октября 1994 года.

23. Методические указания по инвентаризации имущества и финансовых обязательств. Утверждены приказом Министерства финансов Российской Федерации от 13 июня 1995 г. №49.

24. Положение о порядке продажи государственных предприятий-должников утвержденное Указом Президента РФ от 2 июня 1994 года № 1114.

25. Приказ Министерства Финансов РФ, Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 5 августа 1996 года №№ 71, 149 "О порядке оценки стоимости чистых активов акционерных обществ".

26. Распоряжение Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 12 августа 1994 года № 31-р. Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса.

27. Распоряжения Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) № 69 и Российского фонда федерального имущества № 196 от 14 октября 1994 года.

28. Распоряжение Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 24 октября 1994 года № 70-р. Методические рекомендации по выявлению неплатежеспособных предприятий, нуждающихся в первоочередной государственной финансовой поддержке, а также по определению неплатежеспособных предприятий, подлежащих выводу из числа действующих в связи с неэффективностью.

29. Распоряжение Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 5 декабря 1994 года № 98-р. Приложение 1 "Плана финансового оздоровления (бизнес-план) (типовая форма)". Приложение 2 "Методические рекомендации по составлению планов финансового оздоровления (бизнес-планов)".

30. Распоряжение ФУДН от 5 декабря 1994 года № 98-р "Об утверждении типовой формы плана финансового оздоровления и методических рекомендациях по разработке планов финансового оздоровления".

31. Распоряжение Госкомимущества России от 22 июля 1994 года № 1981-р "О порядке рассмотрения дел по приватизации неплатежеспособных предприятий".

32. Генеральное соглашение между Федеральным управлением по делам о несостоятельности (банкротстве) и Российским фондом федерального имущества от 14 октября 1994 года № 2/666.

33. Приложение к письму Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 25 апреля 1995 года № С1-7/ОП-237 "Обзор практики применения арбитражными судами законодательства о несостоятельности (банкротстве)".

34. Алпатов А.А. Реструктуризация предприятия: основные понятия и способы проведения / Комитет по управлению имуществом Кировской области - Киров: 1998

35. Антикризисное управление: от банкротства - к финасовому оздоровлению/Под ред. Г.П. Иванова. - М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995 - с. 130.

36. Антикризисное управление: Учебное пособие для технических вузов под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина. - М.: Издательство ПРИОР, 1998 - 432 с.

37. Базаров Т.Ю., Аксенова Е.А. "Кризисная ситуация" в организации; норма или патология. - Управление персоналом, № 3, 1998, СС. 21-24.

38. Базаров Т.Ю., Малиновский П.В. Стратегия поведения антикризисного управляющего и формирование рациональной кадровой политики. - Прикладная психология, № 2, 1998, СС. 21-27.

39. Весенова Н.А. "О некоторых вопросах практики применения арбитражными судами Закона РФ "О несостоятельности (банкротства) предприятий". Сборник арбитражной практики №3 Юридическая литература, 1996 г.

40. Витрянский В.В. Новое законодательство о несостоятельности (банкротстве) // Хозяйство и право, №3. 1998 г.

41. Витрянский В.В. Реформа законодательства о несостоятельности (банкротстве). Комментарий к закону//Вестник Высшего Арбитражного суда РФ. Специальное приложение №2, февраль 1998. М.: Издание "Юрист" 1998 г.

42. Давыдова Г.В., Беликов А.Ю. Методика количественной оценки риска банкротства предприятий//Управление риском, 1999 г., №3, 13-20 с.

43. Казарина А.Х. Органы государственной регистрации субъектов и объектов предпринимательской деятельности: Справочное пособие для прокуроров/Ин-т пов-я квал. рук. Кадров. Генеральная прокуратура Р.Ф. - М., 1998

44. Концепция экспресс диагностики кризиса. Волков А., кандидатская диссертация, 1999 г.

45. Кошкин В.И., Белых Л.П., Беляев С.Г. и др. Антикризисное управление. Издательский Дом "ИНФРА-М", 1999, 560с.

46. Кризис на предприятии. Волков А., кандидатская диссертация, 1999 г.

47. Крыжановский В.Г. Реструктуризация предприятия. Конспект лекций. М.: Издательство ПРИОР, 1998 - 42с.

48. О реформировании хозяйствующих субъектов в рамках процедур банкротства: Учебно-методическое пособие - Орел: Фонд Содействие, 1998

49. Практическое пособие по осуществлению процедуры Наблюдения. Коллектив авторов под рук. Г.Б. Юнга. М., ИПК госслужащих, 1998 г.

50. Практическое пособие по разработке планов внешнего управления. Под ред. Бобрашева А.Д. - М. ИПК Госслужбы, 1999 г.

51. Проблемы неплатежеспособности предприятия в условиях рыночной экономики /учебный текст/. ИФО институт исследования экономики.

52. Проблемы совершенствования антикризисного (арбитрижного) управления. Выпуск №1, 1999 г., С-Петербург, Отдел ОП Петербургкомстата., усл. П.л. 9,0 (Коллектив авторов, под ред. Муравьева А.И.).

53. Прогнозирование банкротства: Основные методики и проблемы. Волков А., кандидатская диссертация, 1999 г.

54. Реструктуризация предприятий и компаний./ И.И.Мазуро, В.Д.Шапиро и др. Справочное пособие/ Под ред. И.И.Мазуро. - М.: Высшая школа, 2000.

55. Реструктирование предприятия. Рациональная система бизнес-единиц. - М.: Дело, 1996.

56. Реформирование предприятия: Типовая программа. Методики реструктуризации. Опыт реструктуризации: [Сборник] - М: Журнал для акционеров, Изд. центр "Акционер", 1998

57. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизне-процессов / Пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили - М.: Аудит, 1997

58. Семь нот менеджмента. - М.: Эксперт, 1997.

59. Стрекалов О.Б., Зарипов Э.Р. Кризисы в организации и управление проектами: Учебное пособие. - Казань: Казан. Гос. Техгл. Ун-т, 1997, 160 стр., с. 36-40.

60. Телюкина М.В. Проблемы, возникающие на стадии возбуждения производства по делу о несостоятельности//Юрист, №3, 1998 г.

61. Теория и практика антикризисного управления. Учебник для вузов. Под ред. Беляева С.Г. и Кошкина В.И. - М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996, - 469 с., с. 95-97.

62. Тямушкин Ю., Кован С. Особенности реструктуризации российских предприятий в досудебных и судебных процедурах законодательства о несостоятельности (банкротстве). Вестник ФСДН РФ 37, 199, стр. 36-40.