

СТРАТЕГИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ АВИАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

ОАО «АВИАСТАР»

В условиях современного экономического кризиса становление большинства авиакомпаний прошло на региональном уровне, используя устаревший самолётный парк, техническую базу старого аэрофлота. В конце 1998 – начале 1999 года произошло значительное сокращение объёмов пассажирских перевозок, что связано с рядом причин: перебои с поставками топлива, высокие цены топлива, увеличение количества самолётов, стоящих на земле из-за невозможности обслуживания и отсутствия запчастей, уменьшение количества пассажиров из-за снижения платёжеспособности населения после экономического кризиса в августе 1998 года.

Главными причинами снижения рентабельности рейсов являются высокие затраты на топливо, обслуживание самолётов, что приводит к высоким ценам на авиабилеты. Снижение затрат на авиаперевозки возможно путём приобретения авиакомпаниями экономичных самолётов, к числу которых в настоящее время относятся самолёты средней дальности ТУ-204, ТУ-334, АН-70, АН-140.

В то же время в кризисной ситуации находятся и авиационные предприятия, что требует выработки принципиально новой политики реструктуризации авиационных предприятий.

Под реструктуризацией предприятия понимается процесс, связанный с изменением стратегических концепций и принципиально важных стратегических факторов деятельности.

К числу принципиально важных стратегических факторов, изменения которых может явиться основанием для реструктуризации авиационного предприятия, относятся:

- выбор новой организационной структуры управления;
- изменение системы управления;
- радикальный пересмотр состава делового портфеля предприятия.

Основными инструментами реструктуризации авиационного предприятия являются:

- стратегический анализ;
- выбор желаемых и достижимых целей деятельности предприятия;
- разработка стратегии реструктуризации.

Для решения этих задач необходима разработка плана стратегического управления авиационным предприятием, на основе которого формируется бизнес-план по реструктуризации.

Рассмотрим процессы проведения реструктуризации в ОАО «Авиастар».

ОАО «Авиастар» образовано в 1990 году, когда в результате приватизации Ульяновского авиационного промышленного комплекса (объединения) сменило организационно-правовую форму и форму собственности. В 1997 году из ОАО «Авиастар» выделено ЗАО «Авиастар – СП» (самолётостроительное производство), основным учредителем которого является ОАО «Авиастар».

К основным видам продукции ОАО «Авиастар» относятся: широкофюзеляжный транспортный самолёт АН-124-100, пассажирский и транспортный варианты самолёта ТУ-204.

Потребителями выпускаемых самолётов являются: ЗАО «Волга – Днепр», Кавказские Минеральные авиалинии, Внуковские авиалинии, лизинговые международные фирмы (Като – Ароматик) и др.

ОАО «Авиастар» крупнейшее в авиационной промышленности предприятие по производству экономичных самолётов ТУ-204, ориентированных на замену парка эксплуатируемых самолётов ТУ-134, ТУ-154.

В результате проводимых мероприятий по реструктуризации ОАО «Авиастар» были выработаны определённые критерии, характеризующие организационную структуру управления авиационным предприятием.

К ним относятся:

- наикратчайший путь от звена управляющей системы до управляемого объекта;
- оптимальное число ступеней и звеньев;
- наименьшее число «входов» и «выходов» каждого звена;
- чёткий состав видов работ по управлению для каждого звена;
- отсутствие дублирования работ.

Разрабатываемая структура управления должна отвечать требованиям критериев оптимума и условиям, обеспечивающим её самостоятельное существование и способность к дальнейшему развитию.

Организационная структура должна обладать и так называемой гомеостатичностью, т.е. способностью системы вырабатывать автоматические реакции по поддержанию внутреннего равновесия. Применительно к структуре управления это понятие означает обеспечение возможности её непрерывного совершенствования.

Оптимальной организационной структурой является та, которая даёт необходимые результаты самым экономичным путём. Несомненно, все подразделения могут функционировать эффективно лишь тогда, когда во главе их стоят способные руководители с широким пониманием своих задач и ответственности, когда эти задачи и ответственность осознаются всеми работниками предприятия.

В ОАО «Авиастар» были проведены изменения в организационной структуре управления, основной целью которых были решения по уменьшению затрат на содержание подразделений, снижению расходов на материальные ресурсы, оплату труда и т.д.

Подразделениям, непосредственно не участвующим в едином технологическом цикле изготовления самолётов (автотранспортное управление, служба по переработке и утилизации отходов, служба хозяйственного обслуживания), была предоставлена определённая самостоятельность в использовании своего производственного и интеллектуального потенциала для других видов работ, услуг и выступающих как юридические лица.

ОАО «Авиастар» освоило выпуск самолётов типа ТУ-204, планирует освоение комплектующих к самолётам ТУ-334, АН-70, АН-140 и др. Однако кризисные явления, происходящие вне предприятия и внутри него, пока не позволяют восстановить производство самолётов этого класса.

ОАО «Авиастар» проводит мероприятия по реструктуризации предприятия не только в стратегическом плане, но и решая задачи функционирования производства в реальном масштабе времени.

Общая схема реструктуризации ОАО «Авиастар» может быть представлена в виде (рис.1).

Главной стратегией ОАО является восстановление полномасштабного технологического цикла изготовления самолётов ТУ-204, АН-124, комплектующих для самолётов ТУ-334, АН-70, АН-140, А-3XX и др., создание холдинговой авиакомпания ОАО «Туполев».

Стратегия маркетинга включает исследование рынка не только по реализации самолётной продукции, но и другой товарной продукции машиностроительного профиля, пользующегося спросом на рынке. Проверка на осуществимость рыночной стратегии предприятия начинается с уточнением величины той части объёма продаж и прибыли, которую можно получить не только за счёт выпуска освоенной продукции, но и за счёт нового ассортимента продукции (например, сторонних заказов по несамолётной тематике).

Информационная стратегия заключается в компьютеризации управления. Ставим задачу сопряжения технологического оборудования с автоматизированным проектированием конструктивных элементов самолёта, технологических процессов изготовления деталей.

Построение локальной и распределённой вычислительной сети позволит получать достоверную и оперативную информацию об экономическом состоянии предприятия.

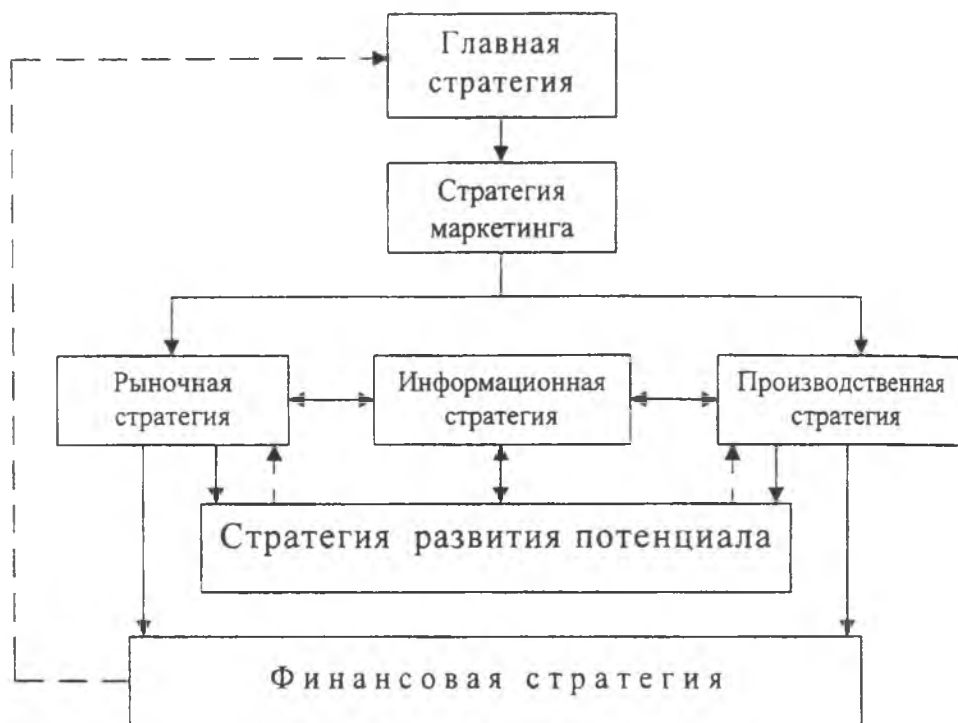


Рис.1. Система функциональных стратегий авиационного предприятия.

Производственная стратегия формирует новые условия организации и ведения хозяйства как на уровне самого предприятия, так и на уровне его подразделений. Общей и характерной чертой этих условий на ОАО «Авиастар» является предоставление коллективам экономической свободы, т.е. осуществлять свою хозяйственную деятельность в меру своих возможностей. Так приобретают самостоятельность на уровне закрытых АО «Аэропорт «Ульяновск-Восточный»», центр технического обслуживания самолётов, находящихся в эксплуатации на гарантийном и послегарантийном обслуживании, другие структурные звенья предприятия. При этом основной задачей ОАО «Авиастар» остаётся сохранение механизма централизованного планирования, системы внутренней материальной ответственности, связанной с поддержанием в рабочем состоянии всей процедуры рассмотрения претензий и определения санкций.

В результате разработки функциональных стратегий уточняются потребности в капитальных вложениях, размеры производственных и накладных расходов. Эта информация поступает «на вход» финансовой стратегии, которая в «развёрнутом» виде предназначена для окончательной балансировки финансовых потребностей и возможностей предприятия.

определения наиболее целесообразных форм привлечения заемных средств и уточнения численных значений показателей стратегической эффективности. Однако на первом этапе выхода из кризиса финансовая стратегия содержит лишь мероприятия по финансовому оздоровлению экономики предприятия.

Основные финансово-экономические показатели ОАО «Авиастар» за период 1997–1999 г. и динамики изменения основных коэффициентов финансового состояния ОАО «Авиастар» приведены соответственно в таблице 1 и 2.

Вопрос финансового состояния и финансовой устойчивости авиационного предприятия достаточно сложен, поскольку связан со многими внешними факторами, в том числе с законодательской деятельностью государства и с принятыми в стране экономическими нормативами.

Рассмотрение финансовых показателей ОАО «Авиастар» в динамике за определённый период, например за 1997–1999 г.г. (табл. 1 и 2) позволяет выявить устойчивые тенденции его финансового положения и отсеять случайные факторы. Временной период (1997–1999 г.г.) показывает, что в ОАО «Авиастар» имеет место тенденция увеличения объёмов производства с 299,3 млн. руб. в 1997 году до ожидаемого выполнения в размере 478,2 млн. руб. в 1999 году. Таким образом, темпы роста объёмов производства продукции в 1999 году по отношению к 1998 году возрастают на 15,6 %.

Показатель экспорта в основной продукции и его понижение в 1999 году по отношению к 1998 году можно отнести к категории случайных факторов, не определяющих в полной мере финансовое состояние ОАО «Авиастар», поскольку реализация экспортируемой продукции зависит от заключённых контрактов и не всегда является плановой величиной.

ТАБЛИЦА 1

**Основные финансово-экономические показатели
ОАО «Авиастар» за период 1997 – 1999 г.г.**

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	1997г.	1998г.	1999г. (ожидаемое выполнение)
1.	Объём производства продукции (услуг), всего АН – 124 ТУ – 204	Млн. руб. Машина Машина	299,3 (3 планера)	413,6 <u>3</u>	478,2 <u>2</u>
2.	Доля экспорта в основной продукции	%		81,4	7,2
3.	Выручка от реализации продукции (услуг) АН – 124 ТУ – 204	Млн. руб. Машина Машина	735,5 —	355,2 <u>2</u>	682,7 <u>3</u>
4.	Прибыль от основной деятельности	Млн. руб.	66,0	123,7	110,6
5.	Рентабельность продукции (самолётной)	%	7,9	21,9	23,9
6.	Среднемесячная зарплата	Руб.	397	522	637
7.	Задолженность по зарплате	Млн. руб. / мес.	28,1 5	45,3 5	7,9 1

Выручка от реализации продукции в 1999 году возрастает по отношению к 1998 году почти в 2 раза – на 92,2 %, что говорит о повышении эффективности использования основных фондов и устойчивом росте текущих активов.

В структуре оборотного капитала высокий удельный вес имеют материальные запасы (изготовленные и неukoмплектованные в достаточной степени самолёты, пригодные для реализации).

ТАБЛИЦА 2

**Динамика изменения основных коэффициентов
финансового состояния ОАО «Авиастар»**

№ п/п	Показатели	Норм. огран.	1997г.	1998г.	1999г. (ожидаемое выполнение)
1.	Коэффициент текущей ликвидности	> 2,0	2,25	1,73	1,64
2.	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	> 0,1	0,32	0,278	0,305
3.	Коэффициент финансовой устойчивости	0,5 – 0,6	0,94	0,882	0,84
4.	Коэффициент финансовой независимости	> 0,5	0,89	0,83	0,82
5.	Стоимость чистых активов на 1 руб. уставного капитала	> 1,0	4,92	3,89	3,76

Ожидаемое получение прибыли от основной деятельности в 1999 году составит 110,6 млн. руб., что примерно соответствует показателю прибыли за 1998г. и тем самым характеризует в какой-то мере стабилизацию в производственно-хозяйственной деятельности ОАО «Авиастар».

Рентабельность самолётной продукции определяется как частное от деления балансовой прибыли на выручку от реализации. Данный показатель для анализа финансового состояния наиболее удобен, т.к. в нём не отражено влияние налога на прибыль и в следствие чего он позволяет сравнивать величину рентабельности авиационных предприятий не только внутри страны, но и вне её, выпускающих аналогичную продукцию.

Здесь также отмечается определённый рост рентабельности к 1999 году до 23,9 % (на 2 % больше по сравнению с 1998 годом).

Показатель среднемесячной заработной платы работающих также имеет тенденцию повышения с учётом инфляции в стране, периодической её индексация. Значительно сокращена задолженность по заработной плате. На текущий период она составляет задержку в один месяц. На основании постановления Правительства Российской Федерации № 498 «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий», утверждена официальная система критериев оценки и платежеспособности предприятий. Данное постановление содержит основанные на практике финансового анализа в западных странах формулы расчёта контрольных показателей и задаёт их нормативные (минимально необходимые) значения. К этим показателям относятся следующие коэффициенты:

- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент обеспеченности собственными средствами (источниками);
- коэффициент финансовой устойчивости;
- коэффициент финансовой независимости;
- показатель стоимости чистых активов на 1 руб. уставного капитала.

Перечисленные коэффициенты, их нормативные значения и динамика их изменения (табл. 2) в рассматриваемом периоде говорит о значительном улучшении финансового состояния ОАО «Авиастар», его платёжеспособности.

Кризисная ситуация и неблагоприятный инвестиционный климат в России вынуждают ОАО «Авиастар» из числа оборонительных стратегий выбирать наименее капиталоемкие. По той же причине содержание стратегии реструктуризации существенно дифференцируется по этапам выхода из кризиса. На первом этапе она по преимуществу содержит чрезвычайные меры по перестройке системы управления и оздоровлению финансов, а на втором может включать различные инвестиции, направленные на развитие потенциала и улучшение качества выпускаемой продукции.