

Предпосылки и необходимость реструктуризации промышленных компаний в современных условиях

А.В.СИНИЛОВА

Филиал компании «Интермарк Групп, Инк.» в г. Москве

Ключевые слова: реструктуризация, промышленность, бизнес-план, инновации, основные фонды, инвестиционный анализ

Адрес для корреспонденции: a.sinilova@intermarksavills.ru

Инвестиции в реальный сектор в бывших социалистических странах в настоящее время являются наиболее рискованными. Это связано, прежде всего, с низкокэффективным рабочим состоянием практически всех промышленных предприятий. На них полностью отсутствует система маркетинга, ориентированная как на внутренний, так и на внешний рынки; основные фонды практически полностью изношены, продукция, которую выпускают заводы, имеет достаточно низкую конкурентную способность; объемы используемых площадей совершенно нерациональны, низкофункциональны и высокочрезмерны по содержанию. Большинство машиностроительных предприятий представляют собой огромные, неиспользуемые мощности, которые никогда не будут востребованы в прежнем объеме. Более того, в последнее время территории крупных промышленных предприятий, расположенных в центре крупных городов, используют под реализацию многофункциональных девелоперских проектов [1]. И только отдельные предприятия развиваются достаточно динамично и эффективно.

Для большинства машиностроительных предприятий характерны общие проблемы, связанные с их производственной ориентацией на советскую систему торговли. Существовавший ранее государственный заказ привел к отсутствию на большинстве предприятий служб закупок, маркетинга и сбыта. Конструкция, потребительские свойства и технические параметры продукции за многие годы существенно устарели. Более того, местоположения целого ряда предприятий выбирались, исходя из необходимости создания рабочих мест, а не экономических и экологических критериев. Для

многих предприятий характерны удаленность от сырья (транспортные издержки в советские времена были минимальны) и отсутствие альтернатив поставщиков сырья, комплектующих, удаленность от заказчика и т.д.

К ухудшению ситуации на промышленных предприятиях, положившему начало реструктуризации данных отраслей Российской Федерации, привели следующие причины [2]:

1. В СССР машиностроительная продукция разрабатывалась с большой металлоемкостью, которая в среднем на 15-20% превышала зарубежные аналоги [3] (а это при одинаковых ценах ставит в заведомо невыгодные условия эти предприятия), высокой энергоемкостью (т.к. стоимость сырья и энергоресурсов была минимальна).
2. При этом трудоемкость изготовления продукции была и остается существенно выше, чем у зарубежных производителей (ввиду того, что оборудование давно не обновлялось, а производство чаще всего ведется на универсальном оборудовании).
3. Уровень накладных расходов большинства предприятий составляет от 600 до 2000%.
4. Низкий уровень надежности сервиса приводит к тому, что издержки по эксплуатации также достаточно высоки. В связи с этим без пересмотра номенклатуры выпускаемой продукции, ее конструктивных решений (либо покупки лицензий конкурентоспособных изделий) невозможно превращение

СИНИЛОВА Александра Владимировна

Директор Департамента консалтинга филиала компании «Интермарк Групп, Инк.» в г. Москва. Аспирант Всероссийской академии внешней торговли Российской Федерации.

предприятия в преуспевающее, и тем более инновационное.

5. Уровень загрузки основных фондов и оборудования по отношению на сегодняшний день к 1990 г. на большинстве предприятий составляет не выше 10-15%.

ОБЩИЕ ИЗДЕРЖКИ ДОСТИГАЮТ 30%
ОТ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ,
А ФИНАНСОВЫЙ ЦИКЛ ПРОИЗВОДСТВА
И СБЫТА – НЕСКОЛЬКИХ МЕСЯЦЕВ



6. В структуре общих издержек предприятий средней и северной полосы России порядка 30-40% занимают издержки на отопление. Причиной этого обычно является плохое состояние остекления, теплоизоляции корпусов и теплотрасс и т.д. Учитывая, что загрузка цехов минимальная, указанные издержки существенно влияют на себестоимость продукции.
7. В большинстве промышленных предприятий России кадровый состав не оптимален и не имеет достаточный уровень квалификации (рис. 1).
8. Отсутствие систем управления издержками и финансового менеджмента привели к тому, что общие издержки достигают 30% от себестоимости продукции, а финансовый цикл (от первой оплаты за сырье, комплектующие или услуги до получения последней оплаты за продукцию) производства и сбыта достигает нескольких месяцев. Поэтому даже при низкой рентабельности сокращение финансового цикла или его разбиение, как это практикуется в западных компаниях, приведет к значительному росту эффективности предприятия.
9. Низкий уровень кооперации (большинство предприятий предпочитали изготавливать необходимые комплектующие и полуфабрикаты у себя) в нынешних условиях привел к убыточности целого ряда подразделений и цехов предприятий и, как следствие, предприятия в целом.

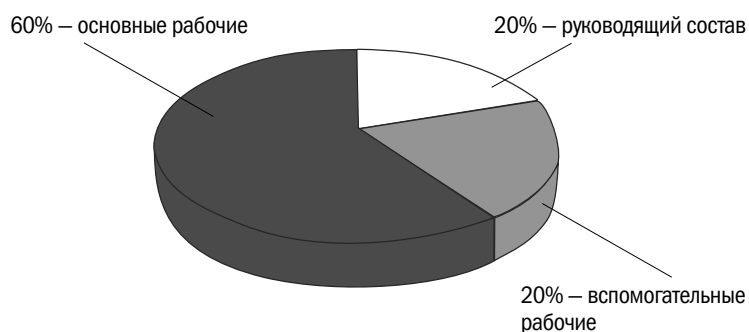


Рис. 1. Структура кадрового состава на промышленных предприятиях советского типа.

10. Однако главной проблемой этих предприятий является практически полное отсутствие стратегических планов маркетинга и развития предприятия с учетом инновационных подходов, направленных на реструктуризацию отраслей промышленности Российской Федерации.

Таким образом, для перехода большинства предприятий России на современный уровень работы с инновационной составляющей необходимо последовательно провести четыре ключевых операции (рис. 2). Во многих случаях необходима и реструктуризация самого бизнеса-процесса на предприятии. Как правило, собственники промышленных предприятий осознают этот факт только после завершения неудачных поисков инвестиций.

Запущенность сложившейся ситуации на современных промышленных предприятиях и в отрасли в целом, изменчивость внешних условий приводят к необходимости технического, маркетингового и финансового анализа сценариев реструктуризации. Подход посредством сценария, который необходимо реализовывать, должен касаться фактически всех сторон бизнеса; всех сторон той сферы деятельности, на которую претендует промышленное предприятие современного периода. Экспертами и специалистами такого предприятия, возможно и с привлечением сторонних консультантов, должен быть создан облик будущего предприятия, в котором будет все, что необходимо: структура основных фондов, оборудование, лаборатории, зоны для проведения тестов и экспериментов, кадровый состав, их квалификация. Также необходимо создание сценария перехода от существующей ситуации к конечному результату, который необходимо достичь в течение периода реализации проекта. Именно эту цепочку и требуется создать на каждом уровне: системы закупок, сбыта, системы учета издержек, вариантов перевооружения участков и цехов, компоновки производства, выбора уровня кооперации производства, управления и др.

В качестве сепаративного сценария реструктуризации промышленного предприятия должна рассматриваться как система трансформации бизнеса под действием современных условий.

Главной целью реструктуризации является создание условий для повышения прибыльности предприятия, которое должно производить конкурентоспособную продукцию и обеспечивать рост стоимости компании.

Капитализация предприятия определяется не его основными фондами, как полагают большинство директоров, а перспективной прибылью, которую оно может принести, и объемом продаж, который оно может обеспечить. (Например, машиностроительное предприятие, имеющее объем продаж 10 млн долл. в год, имеет капитализацию не более 3-6 млн



Рис. 2. Последовательность действий по реструктуризации промышленных предприятий.

долл. вне зависимости от стоимости основных фондов.)

Отдельно следует упомянуть следующие основные направления собственного анализа предприятия:

- загрузка основных фондов (зданий, оборудования);
- структура общих издержек (отопление, амортизация и т.д.);
- эффективность бизнес-единиц (цехов, участков);
- структура прямых издержек (материалоемкость, энергоемкость, трудоемкость и т.д.);
- управление издержками;
- управленческая структура кадрового состава, его квалификация.

Уровень износа универсального оборудования на российских промышленных предприятиях обычно превышает 75% (иногда износ стандартного оборудования достигает 90%) [4]. К этому необходимо добавить моральный износ и низкую эффективность основного технологического оборудования.

Для повышения эффективности работы современного промышленного предприятия необходимо отлаживать динамику производства, переводить указанные услуги на коммерческую основу (а цеха выводить из производства) либо в периоды перегрузки привлекать поставщиков и сторонних подрядчиков. В некоторых случаях может быть обеспечена выработка определенного технологического задела и последующая приостановка производства для того, чтобы уменьшать издержки на данный вид внутренней продукции. Принятие такого решения позволит не иметь излишков производственных мощностей и, как следствие, увеличить эффективность производства. В структуре общепроизводственных затрат предприятий около 30% составляют затраты на отопление производственных и других корпусов. Поэтому решение о концентрации производства и консервации незадействованных корпусов яв-

ляется действительно достаточно эффективным шагом и позволяет снизить общие издержки.

Для составления более тщательных выводов необходимо рассматривать отдельные бизнес-единицы производственного процесса (цеха, технологические процессы и т.д.) — составляющие предприятия или компании как "черный ящик", в котором циркулирует материальный поток, состоящий из денег, продукции и информации. Для того чтобы оценить эффективность каждого цеха или участка производства, необходимо определить, какой объем товарной продукции он производит, и какие издержки на это требуются (по отоплению, управлению, уровню задействования вспомогательных рабочих и т.д.).

Таким образом, есть единые принципы реструктуризации основных фондов и снижения общих издержек. В большинстве случаев, независимо от причин и целей реструктуризации, она должна вестись по двум независимым направлениям: реструктуризация основных фондов, а также реструктуризация собственного технологического цикла, цикла закупок, цикла продаж.

Для достижения максимального эффекта от реструктуризации необходимо начинать с максимального снижения издержек. Как правило, на промышленных предприятиях Российской Федерации для расчетов применяется метод максимально приемлемой цены [5]. Данный подход особенно важен для установления цен на промышленные товары, когда базовая выгода для покупателя состоит в снижении издержек. В данном расчете под максимальной понимается цена, соответствующая нулевой экономии на издержках. Чем больше будет повышаться цена относительно этого уровня, тем ниже спрос на данную продукцию.

Процедура расчета [6]:

1. Определение совокупности применений и условий применения товара.
2. Выявление неценовых достоинств товара для покупателя.



3. Выявление всех неценовых издержек покупателя при использовании товара.
4. Установление уровня равновесия (достойства издержки).

Для больших производственных компаний Российской Федерации наибольший эффект будет достигнут от реструктуризации основных фондов. Вектором реструктуризации является место в бизнесе, которое хочет занять данное предприятие на внешнем рынке. Результатом этой работы будет четкое понимание издержек — как по бизнес-единицам, цехам, так и по технологическим изменениям.

Таким образом, в рамках любого проекта реструктуризации предприятия необходимо разработать несколько десятков бизнес-планов (бизнес-планы по оценке эффективности замены оборудования, изменения технологического процесса, изменения номенклатуры выпускаемой продукции, бизнес-планы по выводу производственных мощностей из оборота и консервации, по доработке продукции и ее модернизации и инновации, по сбыту (рекламе, развитию дилерской сети, лизинга), маркетинговой кампании). Затем осуществляется выбор такого варианта развития событий, при котором минимальные единовременные вложения растягивали бы инвестиции во времени.

Рассмотрение вариантов реструктуризации производственного цикла, замены технологического оборудования должно проводиться с использованием инвестиционных методов анализа для различных направлений деятельности предприятия: по видам технологических переделов, для каждого вида выпускаемой продукции, для каждой бизнес-единицы и т.д.

Анализируя каждую операцию как отдельный бизнес-план (что было раньше и что дает внедрение новой технологической линии), можно оценить рентабельность вложений в конкретный вид перевооружения. Очевидно, что для различных изделий эффект может быть отличный, поэтому оценка проводится одновременно для каждого выпускаемого этим предприятием вида изделий. Решение о выборе варианта должно основываться на величине чистого приведенного дохода от инвестиций в проект.

Еще одним важным критерием выбора сценария реструктуризации является изменение длительности технологического цикла. Поэтому использование эффективных технологических решений позволяет в несколько раз уменьшить технологический цикл, а за этим следует рост эффективности проекта.

Экономические оценки должны проводиться для всех выпускаемых изделий, что позволяет оценить облик производства после проведения реструктуризации. Более того, анализ деятельности предприятия после реструктуризации позволяет оценить эффективность проведенной работы. В дальнейшем это позволяет по-новому планировать увеличение сбыта, например, снижая цену по мере снижения издержек, что повышает привлекательность и объемы сбыта.

Preconditions and necessity of restructuring of industrial companies in modern conditions

A.V. Sinilova, Moscow Branch «Intermark Group, Inc.»

Competitiveness decreasing of the Russian products on the foreign markets is a key problem of the industry current conditions in Russian Federation. The following factors do not allow producing competitive products meeting the current requirements: depreciated and obsolete industrial equipment, non-functional premises, high services charges for industrial premises of the Soviet period type. The key step for Russian Federation to improve its position on the foreign markets is to restructure enterprises and regenerate their land through professional methods and innovation.

Key Words: *restructuring, industry, business plan, innovation, key assets, investment analysis*

Corresponding address: a.sinilova@intermarksavills.ru

1. Синилова А. // Строитель. 2011. Декабрь. С. 20.
2. www.std1.ru/catalog/catalog293/catalog293294/catalog293294432/195.
3. www.e-biblio.ru/book/bib/06_management/Krizis/Fin_ozdorov/Book3.html.
4. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия. М., 2008. С. 126.
5. Фролова Т.А. Экономика предприятий. М., 2009. С. 94.
6. Солошенко М.В. Контрактно-ценовая политика в маркетинге. 2011. www.marketing.spb.ru/read/kurs1/19.htm.