

Копылов Антон Михайлович,
аспирант кафедры экономики и управления на предприятии
Национального института бизнеса,
e-mail: lion415@bk.ru

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КАК ОСНОВА ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Re-structuring as a basis of increase of investment appeal and competitiveness of the industrial enterprises

Проблему привлечения инвестиций можно решать за счет внешних и внутренних источников. Движение можно рассматривать в рамках цикличности от одного макроэкономического равновесия к другому. Инновационное развитие предприятий напрямую связано с проблемой привлечения долгосрочных финансовых ресурсов. В статье рассматриваются вопросы привлечения средств населения в реальную экономику. Правильное позиционирование фондового рынка должно обеспечить переток сбережений в инвестиции и способствовать инновационному процессу. Проведение грамотной политики продвижения и позиционирования фондового рынка и финансовых инструментов позволит расширить число инвесторов за счет наиболее активной части населения.

The Problem of attraction of investments can be solved at the expense of external and internal sources. Movement can be considered within the limits of recurrence from one macroeconomic balance to another. Innovative development of the enterprises directly is connected with a problem of attraction of long-term financial resources. In article questions of attraction of means of the population in real economy are considered. Correct positioning of the share market should provide an overflow of savings in the investment and promote innovative process. Carrying out of a competent policy of advancement and positioning of the share market and financial tools will allow to expand number of investors at the expense of the most active part of the population.

Ключевые слова: реструктуризация; анализ; управление; инвестиционная привлекательность, конкурентоспособность, внешняя среда, внутренняя среда, инвестиционная деятельность, инвестиционный проект, бизнес-процесс.

Keywords: restructuring; analysis; management; investment appeal; competitiveness; external environment; internal environment; investment activity; capital investment project; business process.

Управление изменениями – неотъемлемая часть современного менеджмента. На новой волне экономического роста российская экономика должна адаптироваться уже не к российским реформам, а к мировым экономическим процессам. Кризис продемонстрировал неустойчивость и неэффективность институциональных структур, характерных для переходного периода, и обозначил слабые места российской экономики – неэффективный институт управления, а также редуцированный механизм финансирования инвестиций.

В то же время благоприятная экономическая конъюнктура позволяет провести реструктуризацию промышленности для создания потенциала развития для бу-

душего. Даже если компания уже прошла этап бурного роста, недопустимо отказываться от реформирования бизнеса и сосредотачиваться только на операционной деятельности. Реструктуризация – болезненный, но необходимый процесс, который позволяет предприятию повысить эффективность и конкурентоспособность. Развитие бизнеса – это не столько решение проблем, сколько использование возможностей.

Сегодня перед большинством российских предприятий остро встают задачи выхода из кризисного состояния, достижения финансовой устойчивости, обеспечения конкурентоспособности, решение которых требует значительных усилий, формирования механизмов адаптации к условиям динамично развивающейся внешней среды.

В западных компаниях преобразования проводятся регулярно по мере необходимости. Задачи адаптации к условиям неопределенности и быстрых изменений, происходящих во внешней среде, фирмы решают посредством комплексного реформирования структур и функций управления. Одним из наиболее эффективных инструментов такого реформирования является реструктуризация.

Известно, что процесс управления инвестиционной деятельностью сложнее, чем процесс управления текущим производством, поскольку каждый проект уникален, а значит, степень неопределенности в оценках его параметров достаточно высока. Решить проблему неопределенности в процессе управления может помочь четкая детализация задач в управлении.

Для увеличения реализуемости инвестиционных проектов, связанных с обновлением оборудования, и обеспечения соответствия получаемых результатов запланированным предлагается использовать процессный подход к организации управления реструктуризацией активной части основного капитала.

Особенность управления при этом заключается в разделении основной задачи на задачи второго уровня, подчиненные главной. Важно не допустить при этом конфликта целей и сохранить управляемость бизнеса. Четкая постановка конкретных задач – важный этап в управлении, от которого зависят организационная структура и другие управленческие решения.

Модель бизнес-процесса управления реструктуризацией активной части основного капитала в масштабах всего промышленного предприятия достаточно сложна. Детальное представление каждого из этапов проекта позволяет сформировать более четкое представление о процессе управления. Кроме того, детализация необходима для выявления всех целей и задач, промежуточных результатов проектов, своевременный контроль которых позволит вовремя принять необходимые меры при отклонении фактически получаемых результатов от запланированных.

Каждый этап развития проекта – это определенное состояние, через которое проходит проект, при этом корректируются цели, задачи, состав исполнителей и параметры. Для каждого этапа существуют входные и выходные данные, причем последние определяют входные параметры для следующего этапа. А поскольку все этапы инвестиционного проекта взаимосвязаны и влияют друг на друга, то проект представляет собой динамичный и постоянно развивающийся механизм. На рисунке 1 отражен процесс реструктуризации активной части основного капитала.

Укрупненно выделяют три этапа инвестиционного проекта: предынвестиционный, инвестиционный и эксплуатационный.

Поскольку предынвестиционный этап включает в себя целый ряд аналитических процедур, частое взаимодействие между функциональными подразделениями и достаточно насыщен бизнес-процессами, для этого необходимо данный этап разделить на три основные стадии.

На первой стадии определяется направление производственного развития предприятия. На второй стадии разрабатываются инвестиционные проекты, позволяющие решить намеченную производственную и экономическую задачу. На третьей – выбирается наиболее целесообразный проект, решаются организационные вопросы, связанные с его реализацией, намечаются сроки реализации этапов проекта.



Рис. 1. Процесс реструктуризации активной части основного капитала

Для всех видов инвестиционных проектов на этапе принятия решения о путях производственного развития характерны:

- анализ рынка;
- определение положения предприятия на данном рынке;
- анализ финансового состояния предприятия;
- предварительный анализ эффективности инвестиционного проекта.

При каждой цели инвестирования существует своя специфика реализации данного этапа. В связи с этим нами были определены особенности прохождения первой стадии предынвестиционного этапа в зависимости от целей инвестирования.

1. Замена устаревшего оборудования как естественный процесс.

Если обновление оборудования является естественным процессом развития бизнеса, принимаются во внимание такие факторы, как текущая собственная финансовая состоятельность, текущее положение предприятия на рынке и перспективы развития рынка, на который в настоящий момент работает предприятие. Отказ от за-

мены оборудования, необходимость в которой возникла как естественный процесс, может быть связан со следующими факторами:

- финансовая несостоятельность предприятия, то есть отсутствие собственных средств для приобретения необходимого оборудования и невозможность привлечения заемных средств;
- позиция на рынке предприятия неудовлетворительна, то есть продукция, которую предприятие выпускает в настоящий момент, не пользуется спросом, так что приобретение аналогичного оборудования для замены существующего нецелесообразно.

2. Приобретение оборудования с целью снижения текущих производственных затрат.

При анализе финансовой составляющей, кроме текущего положения предприятия, необходимо проанализировать целесообразность реализации проекта – оценить эффективность капиталовложений.

Следует выявить факторы, наличие которых будет являться запрещающим параметром для положительного решения сформулированной проблемы. Такими «стоп-факторами» для реализации предложенного направления инвестиционного проекта могут быть:

- финансовая несостоятельность предприятия в настоящем. Но если анализ эффективности капитальных вложений, произведенных инвесторами, покажет, что внедрение новых технологий или нового оборудования позволит исправить текущее положение, то решение относительно проекта может быть положительным;
- неудовлетворительное текущее положение предприятия на рынке;
- неудовлетворительные показатели эффективности (по предварительному анализу эффективности капиталовложений).

3. Приобретение оборудования с целью увеличения объемов производства.

Если целесообразным представляется увеличить объемы производства существующей продукции, то значительное внимание должно уделяться маркетинговой составляющей проекта, то есть необходимо оценить спрос на продукцию, провести ретроспективный анализ продаж, анализ позиций конкурентов и определить ожидаемый спрос и предложение на перспективу.

- Стоп-факторами по данному проекту могут быть:
- неудовлетворительный маркетинговый прогноз;
 - неудовлетворительные показатели предварительного анализа эффективности инвестиционного проекта;
 - неудовлетворительное текущее финансовое положение предприятия.

4. Приобретение оборудования для выпуска новой продукции.

При анализе проекта по выпуску новой продукции администрация предприятия также должна акцентировать внимание на маркетинговой составляющей и на предварительной оценке экономической эффективности проекта. Поскольку в данной ситуации первоочередным предметом анализа является маркетинговая составляющая в отношении новой продукции, то текущее финансовое положение предприятия и его текущее положение на рынке являются второстепенными показателями.

Стоп-факторами при данных инвестиционных проектах могут служить:

– неудовлетворительный маркетинговый прогноз для нового продукта;

– неудовлетворительное текущее финансовое положение предприятия.

5. Осуществление «вынужденных инвестиций» (продиктованных законодательством, объем которых превышает инвестиционные возможности предприятия).

Для второй стадии предынвестиционного этапа разрабатываются возможные варианты реализации проектов и выявляются основные ресурсные потребности, то есть определяются:

– состав материальных ресурсов и возможности их приобретения;

– перечень оборудования, необходимого для реализации поставленных инвестиционных целей;

– необходимый объем трудовых ресурсов;

– необходимое количество площадей для реализации проекта;

– лимит финансовых средств для реализации поставленных инвестиционных целей;

– совокупный объем необходимых ресурсов.

Но для каждой конкретной инвестиционной цели последовательность действий на втором этапе индивидуальна. Поэтому рассмотрим второй этап принятия решения относительно инвестиционного проекта для каждой определенной нами инвестиционной цели предприятия относительно реструктуризации активной части основного капитала.

1. Замена устаревшего оборудования как естественный процесс.

При замене оборудования на абсолютно аналогичное актуален вопрос определения финансовых ресурсов, потому что сформировавшийся производственный процесс не предполагает изменения потребности в трудовых и материальных ресурсах. Поэтому для замены устаревшего оборудования важно выбрать оптимальный вариант оборудования и определить необходимое количество финансовых средств для реализации желаемого проекта.

2. Приобретение оборудования для снижения текущих производственных затрат.

Поскольку данный вид проектов предполагает замену существующего оборудования на более экономичное в плане ресурсоемкости, то на данной стадии принятия решения следует определить оптимальный объем финансовых, материальных и трудовых ресурсов.

Производственная служба и служба материально-технического снабжения готовят предложения по оборудованию, удовлетворяющему требованиям, из чего определяется необходимый объем финансовых ресурсов для реализации рассматриваемого проекта. Поскольку предполагается, что использование нового оборудования скажется на затратах производства, но не на его объемах, потребность в материальных и трудовых ресурсах определяется с учетом только параметров планируемого к приобретению оборудования.

На основании полученных результатов формируется набор данных о необходимом ресурсном обеспечении планируемого к реализации проекта.

3. Приобретение оборудования для увеличения объемов производства.

Ключевым моментом в определении объема ресурсного обеспечения является прогноз маркетинговой службы,

связанный с объемом производства и продаж, который выполняется на первой стадии предынвестиционного анализа. Исходя из прогнозируемого объема продаж и предложенных вариантов обновления оборудования проводится анализ необходимых объемов материальных, финансовых и кадровых ресурсов для реализации проекта.

4. Приобретение оборудования с целью выпуска новой продукции.

Как и в предыдущем варианте реструктуризации активной части основного капитала, главным фактором, влияющим на формирование ресурсного обеспечения, является объем продаж, прогнозируемый отделом маркетинга. Мнения о ресурсном обеспечении формируются по совокупности результатов анализа прогноза объема продаж, предлагаемых вариантов оборудования, имеющейся производственной инфраструктуры. С учетом полученных данных рассчитывается потребность в финансовых средствах, которые пойдут на приобретение основных средств и формирование необходимого запаса сырья. Исходя из прогнозного объема продаж, материалоемкости проекта, которая зависит от характеристик конкретного оборудования, формируются предложения о потребности в материальных средствах. От вышеперечисленных факторов зависит потребность в трудовых ресурсах.

5. Осуществление «вынужденных инвестиций».

Расчет необходимого запаса ресурсов при осуществлении «вынужденных инвестиций» зависит от характера проекта, который в каждом отдельном случае индивидуален.

На последней стадии предынвестиционного этапа осуществляется выбор наиболее экономически целесообразного проекта. Входными данными для выбора решения являются варианты реализации процесса реструктуризации основного капитала и ограничивающий показатель возможного объема производства и продаж. Данные о проектах включают в себя сведения о необходимом объеме ресурсов.

Результатом заключительной стадии предынвестиционного этапа является формирование итоговых данных по предполагаемому инвестиционному проекту.

Основные действия, общие для всех вариантов реструктуризации активной части основного капитала, включают следующие шаги.

1. Анализ условий поставки предлагаемого варианта оборудования. Здесь принимаются во внимание структура платежей, сроки поставки, момент перехода имущественных рисков, известность поставщика и его репутация на рынке.

2. Анализ условий поставки сырья и материалов для работы на конкретном оборудовании. Рассматриваются условия оплаты, диктуемые поставщиком, условия поставки, цена и качество предлагаемого продукта.

3. Финансовым отделом исходя из необходимого объема финансовых средств для реализации того или иного проекта определяются сумма собственных денежных средств и размер заемных средств для финансирования, определяется возможность привлечения финансовых ресурсов, разрабатываются варианты схем финансирования, оценивается стоимость финансирования.

4. Отдел кадров совместно с производственным отделом анализируют возможность формирования кадрового состава при реализации того или иного проекта. Оценивается стоимость обучения и переобучения работников.

5. Анализируется финансовая эффективность каждого конкретного проекта исходя из возможностей конкретного оборудования, его материалоемкости, энергоемкости.

6. Анализируется вероятность осуществления проекта – его результативность.

7. На основании вышеперечисленных данных принимается решение о конкретном сценарии реализации проекта.

Принимаемое решение согласовывается практически со всеми службами предприятия, и после анализа всех факторов, влияющих на результат, принимается окончательное решение об инвестициях.

Нужно помнить, что конкретная цель реструктуризации активной части основного капитала определяет специфику каждого блока предынвестиционной стадии проекта.

1. Замена устаревшего оборудования как естественный процесс.

Если замена устаревшего оборудования на аналогичное становится неизбежной, при принятии окончательного решения ключевым моментом является выбор поставщика оборудования, так как в данном случае предполагается, что технология производства и обеспечение материальными и кадровыми ресурсами остаются неизменными. Выбор поставщика оборудования влияет на планирование финансовых ресурсов, поскольку объем необходимых финансовых средств и их распределение зависят от цены и условий оплаты, которые предлагает поставщик.

2. Приобретение оборудования для снижения текущих производственных затрат.

Как и в первом случае, важным фактором при принятии решения являются условия поставщика оборудования. Но вариант приобретения оборудования для снижения текущих производственных затрат предполагает, что кроме проблемы выбора поставщика перед предприятием стоит проблема выбора марки и комплектации оборудования. Анализируя целесообразность приобретения того или иного оборудования, следует принимать во внимание качество готового продукта, расход сырья, производительность, потребность в кадровых ресурсах и возможность модификации.

Анализируя эти данные и данные о возможном объеме продаж, определяют эффективность и результативность каждого предлагаемого проекта и принимают решение о реализации конкретного проекта.

3. Приобретение оборудования с целью увеличения производства.

Тщательный выбор поставщика и внимание к ключевым характеристикам оборудования, влияющим на эффективность и результативность, в данном случае не менее важны, чем в случае приобретения оборудования для снижения текущих производственных затрат. Но при приобретении оборудования с целью увеличения объемов производства очень важную роль играет прогноз маркетологов относительно объемов продаж.

Если предприятие склоняется к выбору высокопроизводительной дорогой машины, мотивируя тем, что данное оборудование позволит производить большие объемы продукции, то нужно понять, будет ли данный объем востребован на рынке, убедиться, смогут ли другие единицы оборудования в технологической цепочке соответствовать производственной мощности новой машины.

4. Приобретение оборудования для выпуска новой продукции.

В этом случае требуется особенно полный и тщательный анализ эффективности и результативности проекта.

Поскольку проект является для предприятия новым, анализируется производительность рассматриваемого оборудования в сопоставлении с возможным объемом продаж, возможная прибыль от работы на конкретном оборудовании сопоставляется с размером капиталовложений.

В условиях управления капиталом перед финансовой службой предприятия возникает задача формирования эффективной и удобной схемы финансирования.

5. Осуществление «вынужденных инвестиций».

Как и при прохождении предыдущих стадий предынвестиционного анализа, в данном случае конкретные решения зависят от специфики проекта.

Инвестиционный этап при реализации проекта включает в себя ряд основных этапов, характерных для всех типов реструктуризации активной части основного капитала.

После формирования данных о планируемом к реализации проекте предприятие переходит непосредственно к инвестиционному этапу, в процессе которого производство полностью подготавливается к успешной реализации проекта:

- формируются программы поставки оборудования и сырья;
- создаются проекты чертежей и моделей;
- подготавливается участок реконструкции;
- проводится работа по обеспечению проекта финансовыми ресурсами;
- производятся заказ, поставка и монтаж оборудования;
- разрабатывается и реализуется программа по обеспечению трудовыми ресурсами.

Для инвестиционных проектов, связанных с увеличением объема продаж или запуском в производство новой продукции, актуален вопрос о проведении акций для продвижения продукта.

Результатом работы на данном этапе является подготовленная производственная и финансовая база для реализации проекта.

В начале данного этапа необходимо уделять особое внимание технической части, в ходе последующей реализации контролируется соответствие фактических показателей планируемому. Это относится к финансовым показателям, показателям ресурсной обеспеченности и к показателям объемов производства и продаж. Очень важно контролировать отклонения, чтобы своевременно скорректировать план мероприятий производства и продаж для достижения поставленных целей.

Для повышения конкурентоспособности предприятия необходимо придерживаться следующих этапов реструктуризации, представленных на рисунке 2.

В настоящее время российские предприятия, организация деятельности которых традиционно была ориентирована на стабильный рынок, оказались в абсолютно противоположных условиях существования. Революционные изменения технологии производства, повышение значения фактора времени, информатизация, диверсификация рынков сбыта продукции в условиях глобализации обуславливают активизацию различных сторон деятельности отечественных предприятий, обеспечивающую ориентацию компаний на требования потребителя.



Рис. 2. Этапы процесса реструктуризации

Для успешного функционирования в условиях жесткой конкуренции отечественные предприятия должны преимущественно предпринимать чрезвычайные меры по организации маркетинговых исследований, перестройке системы управления и оздоровлению финансов. И только затем – на втором – разворачивать капиталоемкие направления развития производства, НИОКР и внедрять новые технологии.

Классики современной экономической мысли, такие как Х. Альбах, Дж. А. Гобсон, П. Друкер, Х. Мальгрэм, М. Хучек, Д. Эбшайр, считают, что предприятиям в целях удержания конкурентных преимуществ необходимо выполнять две основные функции – вводить новшества и продвигать их на рынке, а чтобы быстро реагировать на изменения потребительского спроса, нужна инновационность всего предприятия, охватывающая все его функции и структурные подразделения. Иначе говоря, должна присутствовать возможность постоянного совершенствования как революционного, так и эволюционного характера, что невозможно без переосмысления базовых принципов организации деятельности.

Мировой опыт свидетельствует о том, что ориентация на требования потребителей достигается путем приобретения гибкости структур управления, появления возможностей многоцелевого использования производственных мощностей, повышения уровня качества выпускаемой продукции, ускорения процессов производства и реализации продукции при одновременном сокращении затрат на всех этапах жизненного цикла продукции, улучшения условий труда и т. д. Все это возможно лишь

при внедрении управленческих и маркетинговых нововведений.

Таким образом, узкое применение в настоящее время управленческих и маркетинговых инноваций на российских предприятиях можно объяснить отсутствием опыта их внедрения, учитывающего многолетние традиции организации деятельности, предпринимательскую культуру и систему ценностей, сформированную в ходе хозяйственной практики отечественных предприятий, и большим экономическим риском в условиях неприемлемого кредитования и недостатка бюджетного финансирования.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Бадалов А. Л. Проектное финансирование и реструктуризация российской экономики / А. Л. Бадалов; Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. – М. : Изд-во ВИУ, 1998.
2. Бажуткина Л. П. Процесс реструктуризации производства в регионе : тенденции и опыт / Л. П. Бажуткина; М-во образования Рос. Федерации. Сам. гос. экон. акад. – СПб. : Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 1999.
3. Жучкова Ю. А. Реструктуризация промышленного предприятия на принципах маркетинга : автореф. дис. ... к. э. н.: 08.00.05 / Ю. А. Жучкова; Морд. гос. ун-т им. Н. П. Огарева. – Саранск, 2006.