

А.Г. Оловянишников

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ И ЗАРУБЕЖНОЙ ПРАКТИКЕ

Пищевая промышленность, будучи динамично развивающимся сектором российской экономики, в условиях рынка со свободной игрой цен наталкивается на ряд серьезных проблем в обеспечении положительных финансовых результатов деятельности отдельными ее предприятиями. В то же время от того, насколько успешно развиваются предприятия данной отрасли экономики, зависит не только их финансовое благополучие, но и уровень обеспечения продовольствием населения страны, доходная часть национального бюджета и экспортный потенциал по продуктам питания. В этой связи целесообразно обратить внимание на успешный опыт проведения реструктуризации в зарубежной практике и сформировать модель реструктуризации для российских пищевых предприятий.

Реструктуризация, специализация, диверсификация, направления.

Введение

Рост цен и дефицит продовольствия чреват неустойчивостью во многих странах, прежде всего в тех из них, где стоимость основных продуктов питания и овощей выросла до самого высокого уровня. По информации Продовольственной и сельскохозяйственной организации при ООН, индекс сельскохозяйственных товаров ФАО вырос в декабре 2010 г. до номинального рекорда, превысив уровень 2007–2008 гг., когда в мире был зафиксирован продовольственный кризис и «голодные» бунты прошли в 30 бедных странах [1].

Во многих развивающихся странах, в том числе в Китае и Индии, инфляция уже стала одной из главных экономических и политических проблем. Рост цен является потенциальной проблемой и в развитых странах, например, в Великобритании и еврозоне. Мировые цены на пшеницу и кукурузу за второе полугодие 2010 г. выросли на 57 %, рис подорожал на 45 %.

Что касается России, то с начала 2010 г. цены на молочные продукты выросли на 70 %, рис – на 20 %, сахар – на 100 % [2]. По данным Федеральной таможенной службы РФ, объемы поставок продовольственных товаров из государств дальнего зарубежья за I полугодие 2010 г. по сравнению с январем – июлем 2009 г. возросли на 13,8 % [3].

В таких условиях государство может принимать эффективные меры сдерживания цен лишь в условиях наличия достаточного производственного и финансового потенциала отечественных пищевых предприятий, в противном случае оно вынуждено будет приобретать продовольствие на мировом рынке и нести риск социального «взрыва» со стороны населения, чьи реальные доходы, как правило, намного отстают от темпов роста цен на основные продукты питания.

К сожалению, на практике предприятия пищевой промышленности столкнулись с еще большими трудностями. Согласно исследованию автора, структура себестоимости Томской ассоциации производителей, которая включает в себя более 20 предприятий, выглядит примерно следующим образом: 50 % – основное сырье и материалы; 30 % – заработная плата; 8 % – электроэнергия, газ, вода;

12 % – прочие. Можно предположить, что подобная структура характерна и для многих других предприятий пищевой промышленности России, так как указанное выше исследование проводилось среди представителей разных подотраслей: кондитерской, мясной, рыбной, хлебопекарной, молочной и др. Помимо периодически возникавшего на протяжении всего 2010 г. дефицита и стремительного роста цен основной составляющей себестоимости – сырья, с 1 января 2011 г. произошло увеличение размера отчислений во внебюджетные фонды с 26 до 34 %. Кроме этого, государство не сумело сдержать рост тарифов на услуги естественных монополий и в этом году они вырастут от 10 до 25 %.

В конечном итоге российские пищевые предприятия оказались в чрезвычайно сложной ситуации. На фоне значительного роста практически всех составляющих себестоимости они не имеют возможности адекватно увеличить отпускную цену конечной продукции, так как имеются определенные рыночные ограничения. Во-первых, со стороны населения, чья покупательская способность не позволяет окупить все потери производителей; во-вторых, со стороны иностранных конкурентов, которые пользуются поддержкой своих государств и зачастую имеют больший запас финансовой прочности и могут определенный период времени воздержаться от повышения цен, чтобы в перспективе увеличить свою долю рынка.

В этих обстоятельствах единственным выходом является повышение эффективности и конкурентоспособности российских пищевых предприятий путем их скорейшей реструктуризации и внедрения современных технологий как в производство, так и в управление. Реструктуризация все больше становится условием не столько для развития, сколько для дальнейшего выживания отечественных производителей. С этой точки зрения необходимо обратить внимание на успешный опыт ведущих зарубежных компаний, которые сумели сохранить и приумножить свой потенциал и продолжают активную экспансию на новые рынки, в том числе российский.

Целью настоящей статьи является формирование рабочей модели реструктуризации российских пи-

щевых предприятий в современных экономических условиях.

Материалы и методы

В экономической литературе все большее внимание уделяется реструктуризации промышленных предприятий, и прежде всего в потребительски ориентированных отраслях. Данная проблема нашла отражение в работах М.Д. Аистовой, Л.П. Белых, А.Н. Евсеева, Г.И. Купцова, М.В. Ошкординой, В.Д. Шапиро и др.

Существенное значение также имеет накопленный за рубежом опыт исследования проблем реструктуризации предприятий в развитой рыночной экономике, представленный в работах таких авторов, как Т.Х. Дэвенпорт, Р. Дивайн, С. Джилсон, М. Хаммер, Дж. Чампи и др.

При проведении исследования были применены методы анализа, синтеза, логический, индукции, обобщения, социологический. В качестве объекта были выбраны российские пищевые предприятия.

На сегодняшний день в России целый ряд подотраслей пищевой промышленности контролируется такими крупными транснациональными корпорациями, как Nestle, Mars, Ehrmann, Danone, Carlsberg и другими. К примеру, всего один год и три сделки потребовались западным пищевым гигантам, чтобы взять под контроль последних крупных российских производителей на соковом и молочном рынках. Сначала американская Coca-Cola приобрела компанию «Нидан» (соки «Моя семья», «Сокос», «Да!»), затем PepsiCo заплатила более \$2 млрд за лидера рынка – «Лебедянский» (бренды «Я», «Тонус», «Фруктовый сад») и в конце 2010 г. приобрела контрольный пакет акций «Вимм-Билль-Данна» (ВБД; соки J7, «Любимый сад», молоко «Домик в деревне», «Веселый молочник»).

В таких условиях российским компаниям необходимо максимально задействовать внутренние резервы и создавать свои уникальные компетенции, которые дадут им преимущества в конкурентной борьбе, и не разбрасывать силы и ресурсы на второстепенные направления. В новых экономических реалиях наша экономика лишается своего преимущества в виде дешевой и доступной рабочей силы. С ростом средней заработной платы, увеличением налоговой нагрузки, ужесточением трудового законодательства и дефицита квалифицированных рабочих нашим компаниям самим приходится привлекать иностранную рабочую силу, так как частично издержки роста затрат на оплату труда может компенсировать дешевый труд иностранцев, но существует множество препятствий и в этом направлении. К ним относятся повышенный размер налога на доходы физических лиц нерезидентов (в размере 30 %), необходимость оформления разрешений и постановка на учет иностранцев, регулярная сдача отчетности по ним перед различными контролирующими органами и т.д. Поэтому единственно правильным путем остается повышение производительности труда с помощью современных технологий и оптимизации бизнес-процессов.

По причине высокой стоимости рабочей силы европейские компании давно идут в направлении максимальной автоматизации и оптимизации производственных процессов. Российские предприятия, которые начали внедрять западные технологии и оборудование, также ощутили эти преимущества. Среди них стоит выделить следующие.

1. Стандартизация качества готовой продукции. Автоматизированный процесс, в частности, позволяет снизить влияние человеческого фактора на конечный результат. Это одно из ключевых преимуществ в ряде подотраслей, к примеру, в производстве пива и напитков.

2. Снижение численности рабочих и повышение производительности труда. Зачастую многие предприятия при подготовке технико-экономических обоснований ориентируются только на экономию на фонде оплаты труда и социальных отчислениях, не принимая во внимание различные сопутствующие издержки (спецодежда, обязательные медицинские осмотры, аттестация рабочих мест и пр.). Кроме того, снижение численности влечет за собой снижение нагрузки на функциональные подразделения (отдел кадров, бухгалтерия, отдел труда и заработной платы).

3. Оптимальная загрузка персонала и ликвидация участков с вредными и тяжелыми условиями труда. Современные высокотехнологичные производственные линии позволяют максимально использовать время и возможности работающих на них сотрудников за счет наиболее оптимальной схемы расположения рабочих мест, их эргономичности и дополнительной механизации тяжелых видов работ.

4. Соответствие выпускаемой продукции высоким зарубежным стандартам качества. Это позволяет в перспективе с учетом правильно выбранной маркетинговой стратегии наращивать экспортный потенциал продукции.

Украинский кондитерский холдинг Roshen объявил о намерении построить современную фабрику в Липецкой области, в которой будет установлено 40 высокотехнологичных производственных линий общей мощностью 253 тыс. тонн готовой продукции в год при планируемой численности персонала 3,5 тыс. человек. Несложно подсчитать, что производительность труда на новом предприятии составит 72,2 т на человека в год. Для сравнения: аналогичный показатель Томской кондитерской фабрики «Красная Звезда» составляет 30 т на человека. Главной причиной такого разрыва в производительности труда является использование устаревшей технологии и оборудования. Если подобная ситуация сохранится в ближайшие несколько лет, то она, скорее всего, проиграет в конкурентной борьбе. Учитывая сегодняшнюю динамику разработки и внедрения новых технологий в пищевой промышленности, обновление производственного парка должно происходить гораздо раньше установленных сроков амортизации пищевого оборудования (7–10 лет) и составлять в среднем 3–5 лет до наступления морального износа.

В качестве основного препятствия внедрения современных технологий и оборудования является его

высокая стоимость. Однако на сегодняшний день значительно более доступными стали долгосрочные источники финансирования, о чем свидетельствуют данные опросов Института экономики переходного периода среди промышленных предприятий. Российские банки активно предлагают схемы финансирования через иностранных партнеров под гарантии экспортных страховых агентств. Стоимость заемных средств не превышает 8 % годовых в валюте при сроках 5–7 лет, что, как правило, соответствует срокам окупаемости.

Еще одной особенностью российских промышленных предприятий в отличие от развитых зарубежных компаний остается их широкая диверсификация и наличие в структуре многочисленных вспомогательных и обслуживающих подразделений. Можно выделить несколько основных причин:

1) исторически сложившаяся с советского периода структура. Многие крупные предприятия до сих пор тратят свои ресурсы не только на второстепенные бизнес-единицы, но и на объекты социальной сферы, находящиеся на их балансе;

2) сочетание собственника, менеджера и инвестора в одном лице. В отличие от большого числа зарубежных компаний в отечественной практике многие собственники самостоятельно управляют своим бизнесом. В этом случае предприятие становится неким сочетанием реального бизнеса и фонда прямых инвестиций. Собственник часто пытается маневрировать и вкладывать средства в тот проект, который кажется ему более перспективным на сегодняшний день, даже когда он не связан с работающим предприятием. В результате основное предприятие становится донором других проектов. Зачастую общая структура становится неуправляемой и возникает риск попадания в фазу спада и рецессии.

Последняя причина, на взгляд автора, является наиболее существенной. Как показала практика, с 1998 по 2009 г. кризисная ситуация в экономике приводит к уходу с рынка или банкротству некогда успешных компаний, не сумевших преодолеть период общего спада в отрасли. Активы этих компаний либо продают сами собственники, либо они реализуются с дисконтом через механизм банкротства. Этот период рассматривается многими инвесторами как наиболее удачный с точки зрения перспективных покупок. Дисконт реализуемых активов может достигать до 60–80 % от их докризисной рыночной стоимости. Истинной причиной покупки очень часто является желание заработать на спекулятивной операции. Новый собственник может заняться «предпродажной подготовкой» или просто подождать, пока в отрасли снова не начнется подъем и приобретенные активы снова не вырастут в цене.

На практике нередко случается так, что ряд приобретений вообще никак не связан с основным бизнесом нового владельца и отсутствует какая-либо логика выстраивания общей структуры. Такая диверсификация не дает прироста добавленной стоимости и, более того, может быть губительной для всего бизнеса [4]. Размер организации должен определяться границами эффективной текущей деятельности и возможностями ее контроля в будущем. Ес-

ли бизнес неэффективен, то он не может дорого стоить, каким большим бы ни был. В качестве яркого примера неудачной диверсификации можно привести группу компаний «Алпи». В рейтинге «Топ-50 российских ритейлеров 2007 года», по версии «Ъ», сеть «Алпи» занимала 22-е место. На протяжении нескольких лет она активно занималась своим расширением, ее структура включала, помимо торговой сети, несколько птицефабрик, комбикормовые заводы, хладокомбинат, банк, транспортное предприятие, развлекательные центры. Однако, как показал итоговый результат, чрезмерное увлечение неконтролируемым ростом привело к тому, что 10 декабря 2009 г. арбитражный суд признал компанию банкротом и на протяжении всего 2010 г. кредиторы занимались реализацией ее имущества.

В Европе и США по отношению к публичным компаниям существуют определенные границы диверсификации, которые положительно воспринимаются инвесторами. В рейтинге кредитоспособности Standard&Poor's есть специальный бонус за диверсификацию, но он дается компаниям, формирующим портфель активов, который действительно помогает снижать риски, а не просто расплывает менеджеров между разными направлениями деятельности [5]. Включение в структуру новых подразделений или предприятий должно сопровождаться синергетическим эффектом объединения [6].

В качестве успешного примера подобной стратегии можно привести одного из крупнейших мировых производителей продуктов питания и напитков PepsiCo. Кроме производства напитков, одним из ее ключевых направлений является производство легких закусок (торговые марки Lay's, Cheetos, Quaker Oats, Doritos). Такое сочетание неслучайно и имеет под собой четкое обоснование. Одним из факторов является то, что компания имеет возможность существенно сэкономить на логистике, осуществляя собственную доставку напитков и закусок в торговые точки и супермаркеты. Дело в том, что загрузить автомобиль полностью напитками не представляется возможным из-за большого веса подобного груза. Легкие закуски, напротив, занимая большой объем, дают небольшой прирост общей массы. Тем самым сочетание данного ассортимента позволяет значительно оптимизировать логистические издержки, которые занимают существенную долю в общей себестоимости продукции, и дать дополнительные конкурентные преимущества.

Нельзя однозначно ответить на вопрос, что лучше: диверсификация или специализация. Сравнить эффективность диверсифицированных и специализированных компаний в России не представляется возможным по причине отсутствия достоверных отчетных данных. В то же время на Западе подобные исследования проводились, и вывод был следующим: после бурного развития конгломератов в период промышленного роста 60-х годов XX в. их эффективность неуклонно снижалась и с усилением международной конкуренции в 80-е годы большинство из них либо сконцентрировалось на ключевом бизнесе, распродав остальные, либо разорилось. При этом активно формировались крупные специализированные

компании. Сравнительный анализ эффективности проводился среди 70 крупных зарубежных компаний, которые были разделены на 3 группы по уровням диверсификации. Источником информации послужили их опубликованные годовые отчеты на сайтах фондовых бирж США и Великобритании, в качестве критериев эффективности рассматривались степень доверия к компании на рынке и прибыльность.

Сравнение показателей за период 1999–2003 гг. во всех случаях показало наилучшие результаты именно специализированных предприятий. К примеру, прибыльность продаж специализированных компаний в абсолютных значениях в среднем оказывалась на 8 %, а рентабельность активов на 4 % выше, чем у широко диверсифицированных конкурентов [5].

Результаты и их обсуждение

Подводя краткий итог, можно было бы сформулировать следующую модель реструктуризации пищевой промышленности России на ближайшие 5–10 лет.

1. Основываясь на зарубежном опыте, необходимо внедрять современные технологии и автоматизированное высокотехнологичное оборудование, которое позволит сократить разрыв в уровне производительности труда на отечественных и зарубежных предприятиях и избежать негативных последствий резкого роста доли затрат на оплату труда в общей структуре себестоимости. Это повлечет за собой сокращение персонала и потребует от оставшихся повышения квалификации, что позволит им рассчитывать на более высокую заработную плату и повышение уровня жизни, а предприятие получит возможность снижения себестоимости, более высокий уровень культуры производства и качества готовой продукции.

2. Нарастивать капитализацию российских предприятий, создавать задел финансовой прочности, чтобы иметь возможность устоять в ценовой борьбе с крупными зарубежными конкурентами и в период стагнации в отрасли сохранить свой потенциал. Необходимо активно увеличивать оборот предприятий, в том числе за счет заемных средств, иначе они рискуют быть поглощенными в ближайшее время более крупными игроками, осуществляющими экспансию на российский пищевой рынок.

3. Сосредоточиться на основном направлении бизнеса, не расплывая свои ресурсы (как финансовые, так и человеческие). Провести тщательный анализ ключевых компетенций и за счет вывода из структуры непрофильных активов и подразделений сделать дополнительные вложения в главное направление. Диверсифицировать свою компанию только в случае возможности получить синергетический эффект от объединения различных направлений, опираясь на опыт успешных зарубежных компаний. Полученное таким образом конкурентное преимущество должно быть значительным для предприятия и соответствовать его стратегии развития.

К сожалению, пока приходится констатировать крайне слабое развитие отечественной пищевой промышленности. Динамика импорта остается по-прежнему положительной, а более успешные российские предприятия достаточно быстро переходят под контроль крупных зарубежных компаний. И пока не известно, насколько их политика будет соответствовать повышению продовольственной безопасности нашего государства и обеспечивать население качественными продуктами питания.

Список литературы

1. UN body warns of 'food price shock' [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.ft.com/cms/s/0/524c0286-1906-11e0-9c12-00144feab49a.html#axzz1ASIUw1W>.
2. Официальный сайт Госкомстата России, раздел «Готовые документы». – URL: <http://www.gks.ru/scripts/free/>.
3. Официальный сайт Федеральной таможенной службы РФ, раздел «Таможенная статистика внешней торговли». – URL: <http://www.customs.ru/ru/stats/stats/>.
4. Олейник, Т. Рецепты реструктуризации от РвС // Бюджет. – 2004. – № 12. – С. 11–13.
5. Сироткин, Д. Реструктуризация российских компаний: потенциал концентрации / Д. Сироткин, В. Гусаков [Электронный ресурс]. – URL: http://www.altic.ru/?p=libr_card&item_id=159.
6. Чернявский, Ю.М. Формирование механизма реструктуризации с целью повышения эффективности и конкурентоспособности / Ю.М. Чернявский, Н.М. Чикишева. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002. – С. 86.
7. Белых, Л.П. Реструктуризация предприятия / Л.П. Белых, М.А. Федотова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 398 с.

ГОУ ВПО «Томский государственный университет»,
634050, Россия, г. Томск, пр. Ленина, 36.
Тел.: (3822) 52-98-52
e-mail: rector@tsu.ru

SUMMARY

A.G. Olovyanishnikov

Restructuring of food processing industry enterprises: home and foreign practice

Now the food processing industry is a dynamically developing sector of Russian economy. However in the condition of market economy with a free game of prices some enterprises have a number of serious problems in obtaining

positive financial results of their activity. At the same time, the success of food enterprises development influence not only their financial well-being but also the level of food supply, the profitable part of the national budget and the foodstuff export potential. Thereupon it is expedient to pay attention to successful experience of restructuring in foreign practice and to design the restructuring model for Russian food enterprises.

Restructuring, specialization, diversification, directions.

Tomsk State University
36, Lenin Prospekt, Tomsk, 634050, Russia
Phone: (3822) 52-98-52
e-mail: rector@tsu.ru

