

А.Г. Оловянишников, Н.А. Телегина

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЫБОРА ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Развитие предприятий пищевой промышленности в 90-е гг. не отличалось от общих негативных тенденций в российской экономике. При оценке текущей ситуации становится очевидным, что назрела необходимость реструктуризации ее предприятий с целью сохранения продовольственной безопасности и обеспечения населения необходимым количеством качественных продуктов питания. Для проведения эффективной реструктуризации требуется разработка и совершенствование методологии этого процесса с учетом сложившейся экономической ситуации в промышленности и пищевой отрасли в частности.

Кризис, реструктуризация, приоритеты, направления.

В современных экономических условиях развитие российской промышленности осложнено рядом проблем, часть которых была вызвана инерционностью, турбулентностью развития экономики 90-х годов и проблемами, возникшими в результате мирового экономического кризиса. Основными направлениями решения этих проблем является модернизация экономики России с учетом ее особенностей, предусматривающая переход на инновационный путь развития, обновление ее производственного потенциала. Современная российская экономика представляет сложную многоуровневую систему, на развитие которой влияют макро-, мезо-, микрофакторы, ее институционализация, развитие адаптационных возможностей к условиям рыночной среды. Эффективность преобразования столь сложной экономической системы определяется множеством показателей, в том числе развитием внутреннего спроса, качеством жизни населения России, повышением степени продовольственной безопасности страны, уровнем конкурентоспособности продукции предприятий как на отечественном, так и на зарубежном рынке. В повышении этих показателей большое значение имеет пищевая промышленность.

Пищевая промышленность является одной из базовых отраслей, от развития которой зависит уровень продовольственной безопасности России. В каждую эпоху существует ведущий геополитический фактор, определяющий ход истории. Как считает ряд специалистов, сегодня заканчивается нефтяная эпоха и начинается эра, когда ведущим фактором мировой политики становится продовольствие [1]. Наличие экспортного потенциала на продукты питания – это мощный рычаг невоенного влияния.

Нестабильность валютных курсов в последние годы крайне негативно повлияла на результаты деятельности многих пищевых предприятиях и на цены на основные продукты питания, что привело к падению покупательской способности и снижению уровня жизни населения. Этот фактор также наглядно продемонстрировал высокую зависимость продовольственного рынка России от импорта. К

примеру, по данным Института Конъюнктуры Аграрного Рынка, в результате неурожая сахарного тростника в Индии и Бразилии, а также сокращения посевов сахарной свеклы в России цена на такой социально значимый товар, как белый сахар, выросла более чем на 40 % по сравнению с прошлым годом и достигла своего исторического максимума за последние 28 лет [2].

В результате кризиса 1998 г. получило становление импортозамещение продовольственных товаров за счет временного выигрыша российских предприятий пищевой промышленности в ценовой конкуренции. Однако вступление России во Всемирную торговую организацию может вновь привести к пагубной ситуации на рынке продовольствия для российских производителей.

Несмотря на общую благоприятную ситуацию в российской экономике в период 2000–2007 гг., Правительству РФ так и не удалось создать благоприятных условий для динамичного развития сельского хозяйства и пищевых предприятий. Если импорт продовольствия в 1998 г. составлял 7 млрд долларов, то в 2008 г. – уже 35 млрд [3]. На сегодня около 40 % всего продовольствия завозится из-за рубежа.

Российская отрасль пищевого производства испытывает потребность в структурной перестройке предприятий. Техническая база пищевой промышленности отстала от современных требований, основные производственные средства отрасли изношены физически более чем наполовину, а морально – практически полностью. По оценке специалистов Российской сельскохозяйственной академии и Минэкономразвития РФ, механизация труда по отраслям пищевой промышленности составляет 40–60 %, более половины трудоемких операций выполняется вручную. Все это остро усугубляется финансовой неустойчивостью и замедленным притоком инвестиций в отрасль. Несмотря на высокую привлекательность пищевой промышленности, поступление инвестиций в 2009 г. сократилось по сравнению с предыдущим годом. Если в 1999 г. на долю пищевой промышленности по уровню инвестирования в основной капитал пришлось 15,3 % ресурсов, то в 2009 г. лишь 9,4 %.

Проведение полномасштабной реструктуризации пищевой отрасли на всех уровнях управления будет способствовать скорейшей адаптации предприятий к постоянно меняющимся экономическим условиям и обеспечению устойчивой динамики развития.

Учитывая широту понятия реструктуризации и многообразие ее видов, становится актуальным вопрос выбора приоритетных направлений реструктуризации предприятий в зависимости от существующих факторов внешней и внутренней среды, а также собственной стратегии развития. Анализ работ, посвященных теме реструктуризации, позволил сделать вывод, что ряд вопросов остается недостаточно изученным, в том числе не сформирована методологическая база выбора приоритетных направлений реструктуризации предприятий пищевой промышленности.

Для создания такой базы необходимо определить проблемы реализации реструктуризации на российских предприятиях. Среди общих проблем, характерных для российских предприятий, необходимо выделить 4 группы:

- макроэкономические (высокий уровень неформальной деятельности, высокая налоговая нагрузка, особенно в части налогового администрирования, несовершенство механизмов реструктуризации предприятий-банкротов и ряд других);

- транзитивно-реформенные (вынужденная многопрофильность предприятий, информационная непрозрачность, сдерживающая роль профсоюзов и криминала и др.);

- мезоэкономические (недооцененность производственных фондов, высокая доля убыточных предприятий, негибкая структура собственности);

- микроэкономические (недостаточная квалификация менеджеров большинства предприятий, несовершенство управленческого учета, несовершенство организационной и финансовой структур и т.д.).

Помимо вышеуказанных групп проблем, для поиска и разработки мер, направленных на совершенствование подходов к реструктуризации, требуется очертить круг специфических проблем пищевой отрасли.

1. Низкая конкурентоспособность продукции. Данная проблема является следствием ряда других, среди которых низкая производительность труда, высокий моральный и физический износ основных средств, что приводит к использованию устаревших технологий и снижению качества выпускаемой продукции.

2. Слабая сырьевая база пищевой промышленности и высокая зависимость от импорта и, соответственно, колебания валютных курсов. Данная проблема напрямую связана с уровнем развития отечественного сельского хозяйства и высокой долей импорта сельхозпродукции. Согласно данным Института Конъюнктуры Аграрного Рынка, доля импортного сырья на отечественном рынке составляет более 55 %.

3. Высокий удельный вес затрат на оплату труда в себестоимости продукции. Учитывая низкий

уровень механизации и автоматизации производства и преобладание ручных операций, предприятия вынуждены привлекать большое количество неквалифицированных рабочих. Использование большого количества неквалифицированных кадров приводит к постоянному росту затрат на содержание персонала (как в части выплат непосредственно работникам, так и роста обязательных отчислений), а также низкому качеству конечного продукта за счет большого влияния человеческого фактора, что в конечном итоге сказывается на росте себестоимости и потребительских свойствах продукции.

4. Отсутствие государственной поддержки экспорта пищевой промышленности и импорта современных технологий. На сегодняшний день практически отсутствуют какие-либо значимые меры государственной поддержки внешнеэкономических отношений российских пищевых предприятий.

5. Производство продукции с низкой добавленной стоимостью, ориентированной на массового потребителя. Как показывает статистика, большинство предприятий пищевой промышленности России работают в нижнем ценовом сегменте, многие из них выпускают продукцию под советскими торговыми марками, за которые в последнее время развернулась серьезная борьба. Выпуск дешевого небрендируемого продукта приводит к низким показателям рентабельности, а следовательно и инвестиционной привлекательности отрасли.

Важным аспектом методологии является также соблюдение принципов реструктуризации, к которым можно отнести общие, такие как принцип системности, научности, гибкости, целенаправленности и последовательности, обратной связи, эффективности, и специфические: сочетание управления реструктуризацией с производственным, финансовым, кадровым, маркетинговым менеджментом; инновационная направленность реструктуризации; совместимость внутрикорпоративной культуры предприятия с концепцией реструктуризации; ликвидация неэффективных структурных подразделений предприятия [4].

На этапе разработки проекта реструктуризации предприятия необходимо выделить субъектов процесса реструктуризации, а также четко определить роли каждого из них при постановке целей и выборе приоритетов. Субъектами могут быть:

- менеджеры предприятия, если такое решение находится в их компетенции. Изменение рентабельности, ликвидности, платежеспособности предприятия за счет ее структурных преобразований будет являться результатом их работы, а следовательно и основой оценки их деятельности со стороны собственников. Их главная роль – реализация проекта реструктуризации и контроль на всех его этапах за выполнением целевых показателей;

собственники предприятия (акционеры, пайщики, индивидуальные предприниматели, а также муниципалитеты и государство), для которых повышение экономических результатов ее деятельности и снижение рисков за счет структурных преобразований означает рост личного благосостояния. Их роль заключается в инициации реструктуризации при осознании таких угроз для их вложений, как сокращение платежеспособного спроса, активизация конкурентов в данном сегменте, изменения в законодательстве и ряд других;

профессиональные бизнес-консультанты (в сфере права, маркетинга, управления, финансов, информационных технологий), для которых процесс организации изменения структуры предприятий является источником дохода. Их роль заключается в оптимизации структурных изменений путем решения широкого круга проблем, которые могут стать неразрешимыми для данной организации, но стандартными для консультантов;

коллектив предприятия, который может стать, с одной стороны, тормозом процесса реструктуризации (вплоть до его полной остановки), с другой – его движущей силой, если идеи структурных преобразований будут положительно восприняты большей частью работников ключевых подразделений. Роль коллектива заключается в содействии реструктуризации и выполнении плановых мероприятий;

государственные органы власти, которые могут осуществлять принудительную реорганизацию предприятия по решению суда. При этом их основной ролью будет поддержание конкуренции в отрасли, то есть основы ее развития. Они также могут выступать субъектами имущественной реструктуризации в случае управления госсобственностью;

внешние независимые контракторы (аутсорсеры), деятельность которых позволяет значительно снизить затраты на структурную модернизацию предприятия. Их роль заключается в оптимизации организационной структуры объекта реструктуризации за счет внедрения в существующие бизнес-процессы предприятия. Они становятся одним из звеньев в работе путем оказания услуг в какой-либо сфере деятельности предприятия.

Определение специфических и общих проблем, характерных для большинства пищевых предприятий, учет общих и специфических принципов, а также выделение субъектов – потенциальных инициаторов реструктуризации позволяет повысить качество проведения реструктуризации пищевых предприятий и определить дифференцированную систему критериев выбора приоритетных направлений с учетом большого многообразия видов и направлений реструктуризации. В экономической литературе [5] специалисты упрощенно выделяют:

1) корпоративную стратегическую реструктуризацию предприятия, которая направлена на повышение эффективности деятельности и

связана с его развитием, включая увеличение стоимости собственного капитала, повышение конкурентоспособности, завоевание новых или расширение имеющихся рынков, оптимизацию организационной структуры, диверсификацию и т.д.;

2) реструктуризацию предприятия в кризисных условиях.

Для каждого вида существуют более конкретные направления реструктуризации, к ним относятся следующие.

1. Маркетинговая реструктуризация – перестройка целей деятельности различных подразделений предприятий и способов их достижения в процессе освоения конкурентоспособной продукции для внутреннего и внешнего рынков, занятие рыночных ниш.

2. Финансовая реструктуризация – перенаправление денежных потоков, изменение баланса активов и пассивов, гибкое управление финансовой устойчивостью и рисками, бюджетирование.

3. Техническая и технологическая реструктуризация – совершенствование имеющейся технологии и организации производства и внедрение новой, обновление парка оборудования.

4. Имущественная реструктуризация – оптимизация комплекса собственности предприятий, включающая продажу или аренду неиспользуемых основных фондов, не соответствующих основному профилю деятельности, списание изношенного оборудования, использование различных финансовых механизмов ускорения оборачиваемости оборотных средств.

5. Экономическая реструктуризация – изменение структуры издержек, выявление резервов их снижения.

6. Организационная реструктуризация – изменение организационной структуры при совершенствовании управленческих процессов, результаты которого требуют организационного оформления и находят свое отражение в изменении, ликвидации или появлении новых элементов оргструктуры [6].

Из вышеуказанного многообразия направлений и видов реструктуризации становится очевидным, что не может быть единого подхода к разработке проекта реструктуризации. Так, для реструктуризации предприятий в кризисных условиях целью должно стать предотвращение банкротства, создание долгосрочных конкурентных преимуществ и в конечном итоге обеспечение выживаемости предприятия в долгосрочной перспективе. Для выбора приоритетных направлений реструктуризации в качестве критерия предложено принять основные виды рисков, которым подвержено предприятие в кризисном состоянии, и определить их значимость. На основе экспертного мнения специалистов промышленных предприятий, входящих в Томскую ассоциацию пищевиков, были определены основные виды рисков и их приоритетность, что нашло отражение в табл. 1.

Таблица 1

Уровень приоритета направлений реструктуризации в зависимости от рисков хозяйственной деятельности предприятия

№ п/п	Риски	Направление	Уровень приоритета (от 1 до 6 по убыванию)
1	Высокий риск банкротства в течение 3–6 месяцев	Финансы	1
2	Высокий риск парализации работы предприятия по причине использования неэффективной организационной структуры, создание негативных условий для реализации стратегических и оперативных целей предприятия	Организационная структура	2
3	Высокий риск захвата стратегически важных для работы активов	Имущество (активы)	3
4	Высокий риск остановки производства по причине износа оборудования	Техника и технология	4
5	Высокий риск вытеснения продукции со стратегически важного рынка	Маркетинг	5
6	Высокий риск роста издержек и возникновения отрицательного результата от операционной деятельности	Экономика	6

Из приведенной таблицы видно, что в качестве приоритетного направления реструктуризации при высоком уровне риска возникновения банкротства выступает финансовая реструктуризация.

Финансовая реструктуризация направлена на решение следующих задач: предотвращение либо вывод предприятия из финансового кризиса; предупреждение возможного банкротства; создание прозрачной финансовой структуры с целью привлечения потенциального инвестора и улучшения контроля над предприятием; оптимизация финансовых потоков внутри предприятия либо в группе связанных предприятий; повышение стоимости предприятия, причем не обязательно его ценные бумаги должны котироваться на фондовой бирже.

Основные усилия менеджмента должны быть направлены на восстановление платежеспособности и доверия к предприятию со стороны кредиторов и инвесторов, чтобы не допустить скорейшего оттока финансовых ресурсов и остановки производства. Именно восстановление доверия и в конечном итоге платежеспособности способно уберечь предприятие от банкротства и реализовать комплексный проект реструктуризации для достижения долгосрочных целей. Без источников финансовых средств

невозможно начать преобразования в других сферах деятельности.

Можно предложить два основных направления финансовой реструктуризации.

I. Улучшение структуры баланса.

II. Оптимизация финансовой структуры компании с целью минимизации совокупных издержек и улучшения координации финансовых потоков.

Улучшение структуры баланса производят в случае необходимости восстановить платежеспособность предприятия в краткосрочном периоде и привлечь заемные средства на длительный срок и желательно по более низкой ставке. Существует достаточно много способов достижения этих целей. Среди них стоит обратить внимание на такие общеизвестные инструменты, как факторинг и лизинг, которые, как показывают исследования, достаточно слабо используются пищевыми предприятиями, в то же время при их одновременном и правильном применении возможно достижение синергетического эффекта.

Преимуществом факторинга с точки зрения влияния на финансовую отчетность является то, что он улучшает структуру дебиторской задолженности, ускоряет оборачиваемость капитала, снижает долговую нагрузку, а в случае использования факторинга без регресса предприятие снижает риск неплатежей, тем самым снижая процент потенциально проблемной задолженности.

Такой финансовый инструмент, как лизинг, позволяет широкому кругу пищевых предприятий – от сельскохозяйственных до перерабатывающих – помимо «омоложения» структуры основных средств повысить ликвидность баланса, заместить часть оборотных кредитов более длинными деньгами.

Ожидаемый результат от одновременного использования данных инструментов заключается в улучшении структуры баланса и, как следствие, повышении инвестиционной привлекательности, в том числе способности привлекать заемные средства по более низкой ставке. Дополнительные средства, полученные в результате активного использования факторинга, могут быть направлены на уплату авансовых платежей по лизинговым договорам, а дополнительный объем продукции, произведенный с помощью нового оборудования, можно предложить клиентам на более выгодных условиях, увеличив, к примеру, отсрочку платежа, задействовав факторинговый механизм. Таким образом, за короткий промежуток времени предприятие имеет возможность существенно нарастить оборот и заработать дополнительную прибыль.

Второе направление финансовой реструктуризации – оптимизация финансовой структуры. Правильно построенная финансовая структура позволяет увидеть «ключевые точки», в которых будет формироваться, учитываться и, скорее всего, перераспределяться прибыль, а также осуществляться контроль расходов и доходов. Одним из первых шагов на пути оптимизации

структуры становится выделение в ней центров финансового учета (ЦУ).

Количество выделенных ЦУ зависит от многих параметров: от размера компании, от типа и характера ее производства, от наличия в ее структуре обособленных подразделений, от степени детализации финансовой структуры и целей, которые руководство ставит перед руководителями финансово-экономической службы предприятия [7].

Каждое подразделение компании вносит свой вклад в конечный финансовый результат компании (в виде привлечения дохода или осуществления расходов) и должно нести ответственность за свои действия: осуществлять планирование, отчитываться по результатам. Благодаря делегированию полномочий и разделению ответственности между менеджерами различных подразделений повышается оперативность в принятии решений, появляется возможность более грамотно оценить результаты работы тех или иных подразделений и выстроить соответствующим образом систему мотивации.

Таким образом, методология выбора приоритетных направлений реструктуризации предприятий пищевой отрасли включает в себя:

- необходимость учета общих и специфических принципов при разработке проекта реструктуризации;
- выделение общих и специфических проблем, характерных для пищевых предприятий, которые необходимо учитывать при проведении реструктуризации;
- определение круга субъектов процесса реструктуризации и роли каждого из них;
- определение возможных направлений реструктуризации;
- выбор критерия и ранжирование возможных направлений по уровню приоритетности;
- постановку цели и задач, определение необходимого набора инструментов и разработку плана мероприятий в рамках выбранного приоритетного направления реструктуризации предприятия.

Список литературы

1. Бурдуков, П. Продовольственная безопасность – насущная проблема России // Союзная газета. – 2004. – май (№ 9–10). – С. 5–6.
2. Иванов, Е. Стратегический обзор рынка сахара России. – <http://www.ikar.ru/research/85.html>
3. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики, раздел «Российский статистический ежегодник 2009». – http://www.gks.ru/bgd/regl/b09_13/
4. Купцов, Г.И. Реструктуризация как инструмент финансового оздоровления предприятия: дис. ... канд. экон. наук. – Новосибирск: НГУ, 2006. – С. 27–32.
5. Мазур, И.И. Реструктуризация предприятий и компаний / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. – М.: Высшая школа, 2000. – С. 138–142.
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. Дронченко, О. Финансовая структура: первый шаг к бюджетированию // Финансовый директор. – 2002. – № 6. – С. 22.

ГОУ ВПО «Томский государственный университет»,
634050, Россия, г. Томск, пр. Ленина, 36.
Тел.: (3822) 783-766

SUMMARY

A.G. Olovyanishnikov, N.A. Telegina

Methodological aspects of choosing priority trends of restructuring the enterprises of food processing industry

The development of enterprises of the food processing industry in the 90th did not differ from general negative tendencies in Russian economy. Estimating a current situation, it becomes obvious that the necessity of restructuring its enterprises for the purpose of insuring food safety and supplying population with adequate amount of quality foodstuffs has become urgent. To carry out effective restructuring it is required to develop and perfect the methodology of this process taking into account the present economic situation in the industry and the food branch in particular.

Crisis, restructuring, priorities, trends.

