

Процедура реструктуризации непрофильных производств в новые хозяйственные общества: методика, практический опыт.

Очевидно, что правильно разработанная и проведенная процедура реструктуризации непрофильных и обслуживающих производств, входящих в состав предприятия, является фактором повышения эффективности его деятельности (речь идет, конечно же, о промышленных предприятиях, история рождения и развития которых начиналась в «доперестроечные» времена).

Однозначный ответ на вопрос о том, как правильно проводить процедуру реструктуризации, несмотря на значительный опыт в этой области, накопленный как зарубежными, так и российскими предприятиями, в принципе, отсутствует. Единого, универсального алгоритма проведения процедуры реструктуризации не существует. Объясняется этот факт в первую очередь спецификой деятельности (истории, организации, установившихся связей с поставщиками и потребителями, существующих трудовых отношений и т.д.) каждого предприятия.

Однако, при этом цель проведения реструктуризации, как правило, является общей: данная процедура должна способствовать повышению эффективности деятельности предприятия (вне зависимости от его отраслевой принадлежности, доли занимаемого рынка и пр. условий). Именно это обстоятельство (наряду с тем, что основные бизнес – процессы являются для производственных предприятий общими) приводит к мысли о том, что разработать принципиальную, базовую схему проведения реструктуризации (на которую в каждом конкретном случае можно будет «наложить» определенную специфику) все же возможно.

В данной статье мы представляем методику, разработанную нами в процессе подготовки и проведения реструктуризации непрофильных и обслуживающих подразделений в группе производственных предприятий, входящих в единую корпорацию, и относящихся к атомному энергетическому комплексу.

Текущие внутренние и внешние экономические условия (наличие значительных обременений, оставшихся на предприятиях со времен СССР, отсутствие вероятности возобновления государственных заказов в прежнем объеме, рост конкуренции на внешнем рынке, нестабильность рынка сырья и т.д.) побудили руководство корпорации обратить особое внимание на проблему повышения эффективности производства. Одним из направлений повышения эффективности (наряду с внедрением прогрессивных технологий, оптимизацией производственных площадей и численности, сокращением прочих расходов) была определена и реструктуризация непрофильных активов.

На первом этапе реализации данного проекта все структурные единицы предприятий были подразделены на три группы:

- (1) - относящиеся к основной производственной деятельности (ОПД);
- (2) - связанные с ОПД (вспомогательные и обслуживающие подразделения);
- (3) - не связанные с ОПД (объекты соцкультбыта и т.п.).

В качестве возможных направлений реструктуризации подразделений, входящих в группы (2) и (3), ибо подразделения, относящиеся к группе (1) априори не могли быть реструктуризированы, рассматривались:

- преобразование подразделения в дочернее зависимое общество (ДЗО);
- продажа (либо активов, относящихся к данному подразделению, либо самого бизнеса);
- ликвидация (в т.ч. безвозмездная передача муниципальным властям);

- сохранение подразделения в составе предприятия (в случае недостаточной эффективности деятельности подразделения рассматривалась также возможность ее повышения).

Изначально руководством корпорации было принято решение о подготовке бизнес – планов преобразования в ДЗО всех подразделений, входящих в группы (2) и (3). Таким образом, только в том случае, если по каким – либо причинам подразделение не могло быть преобразовано в ДЗО, к рассмотрению принимались другие варианты реструктуризации.

Разработка бизнес – планов, что очевидно, является процессом чрезвычайно трудоемким нетривиальным. В рассматриваемом же нами случае его сложность была доведена практически до «абсолютного максимума», ибо руководство корпорации разработало обширный перечень требований, которым в обязательном порядке должны были соответствовать бизнес - планы подразделений, подлежащих, на самом деле, всего лишь потенциальному преобразованию в ДЗО.

Во – первых, бизнес - планы должны были быть разработаны в соответствии с «Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов» (утверждены Минэкономки РФ, Минфином РФ и Госкомитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике от 21.06.1999 года № ВК 477).

Во – вторых, бизнес – планы должны были включать следующие основные разделы:

- анализ рынка (результаты маркетинговых исследований, оценка емкости внешнего рынка, SWOT-анализ, оценка конкурентоспособности децентрализованного подразделения на внешнем рынке, обеспеченность договорами с внешними клиентами и т.д.)

- технико-экономический анализ производства
- анализ нормативно-правового окружения
- организационно-управленческий анализ

- инвестиционный план и оценка эффективности инвестиционных вложений

- финансово-экономический анализ

- оценка рисков децентрализации.

В – третьих, в бизнес - планах должны были быть отражены следующие основные финансово-экономические показатели:

1. Объемы производства и реализации на плановый период¹ в натуральном и стоимостном выражении (в т.ч. материнской компании, прочим компаниям группы², внешним клиентам);
2. Описание механизма ценообразования:
 - 2.1 формирование трансфертной цены на представляемый материнской компании (или прочим компаниям группы) продукт/услугу (в т.ч. сравнение со среднерыночными региональными ценами и со стоимостью продукта/услуги до выделения нового хозяйственного общества);
 - 2.2 формирование внешних цен на представляемый продукт/услугу и оценка рентабельности;
3. Затраты на создание нового хозяйственного общества (на регистрацию, прочие разовые некапитализируемые затраты);
4. Необходимые капитальные инвестиции с раскрытием следующей информации:
 - 4.1 направление инвестиций, их техническое обоснование,
 - 4.2 объем инвестиций (с указанием источников инвестирования),
 - 4.3 сроки ввода в эксплуатацию,
 - 4.4 период окупаемости, оценка эффективности инвестиционных вложений для материнской компании,
5. Себестоимость представляемых продуктов/услуг (по статьям затрат) мероприятия по снижению затрат непрофильного подразделения;

¹ Плановый период – период окупаемости инвестиций в создание ДЗО

² В рамках корпорации

6. Прибыль от реализации, чистая прибыль на плановый период, рентабельность деятельности;
7. Численность (средняя и списочная на конец года),
 - 7.1 в т.ч. численность персонала, занятого в производстве продукта/услуги до момента децентрализации,
 - 7.2 численность персонала нового хозяйственного общества на плановый период,
 - 7.3 обоснование изменения численности (при увеличении), расшифровка затрат на вывод персонала (при сокращении численности);
 - 7.4 средняя заработная плата, затраты на оплату труда, отчисления
 - 7.5 производительность труда,
8. Занимаемая площадь (оценка недвижимости):
 - 8.1 арендодатель (внешний/материнская компания),
 - 8.2 арендуемая площадь (кв. м),
 - 8.3 обоснование размера арендуемой площади (соответствие действующим нормативам),
 - 8.4 стоимость арендной платы (годовой), механизм расчета арендной ставки, сопоставление с региональными среднерыночными ценами,
 - 8.5 прочие затраты на содержание недвижимости за счет арендатора (расшифровать);
9. Оценка движимого имущества (в т.ч. производственных мощностей), с указанием формы собственности:
 - 9.1 по движимому имуществу в собственности:
 - остаточный срок полезного использования на момент создания,
 - первоначальная и остаточная стоимость,
 - амортизационные отчисления,
 - стоимость вводимых фондов (д.б. учтены в капитальных затратах), стоимость выбывших основных фондов,

- годовые затраты на текущий и капитальный ремонт,
- 9.2 по арендуемому движимому имуществу:
- арендодатель (внешний/материнская компания),
 - стоимость арендной платы (годовая), механизм расчета арендной ставки, сопоставление с региональными среднерыночными ценами,
 - прочие затраты на содержание движимого имущества за счет арендатора (расшифровать),
- 9.3 уровень загрузки производственных мощностей, фондоотдача;
10. Оценка заемного капитала (в случае привлечения): размер кредитных линий, процентные ставки, сроки возврата, прочие условия кредитования; показатели текущей ликвидности и финансовой устойчивости непрофильного актива на плановый период;
11. Расчет чистого денежного потока от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности на плановый период;
12. Показатели инвестиционной привлекательности ДЗО: период окупаемости, чистый дисконтированный доход, индекс рентабельности;
13. Оценка уровня капитализации ДЗО;
14. Оценка рисков материнской компании при децентрализации;
15. Используемые для расчетов макропоказатели (уровень инфляции, ставка дисконтирования и проч.)
16. Приложения к бизнес-плану: прогнозный баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств за последний отчетный период до реструктуризации, на год переходного периода, плановый период (период окупаемости инвестиций в ДЗО).

Однако, в процессе анализа первых подготовленных предприятиями бизнес – планов стал очевидным тот факт, что усилия, затраченные на разработку большинства из них, напрасны. И что не проводя расчета всех

требуемых показателей, а основываясь лишь на некоторых из них, можно сделать обоснованный вывод о том, что значительное количество подразделений в принципе не может функционировать на рынке в качестве самостоятельных игроков, и, соответственно, преобразование их в ДЗО никоим образом не будет способствовать повышению эффективности «материнской» компании.

Таким образом, основываясь на результатах анализа представленных бизнес – планов, а также изучив опыт проведения реструктуризации ведущих российских компаний, нами был предложен алгоритм действий, направленных на определение максимально эффективного способа реструктуризации каждого конкретного непрофильного/обслуживающего подразделения.

Данный алгоритм представлен на рис. 1. Ввиду его простоты, а также, будучи ограниченными рамками формата статьи, мы не будем полностью описывать его вербально. Раскроем лишь идею данного алгоритма. А заключается она в том, что выбор наиболее оптимального варианта реструктуризации из всех возможных (выделение в ДЗО, ликвидация, продажа, сохранение в составе предприятия) может быть осуществлен в результате сопоставления фактических и контрольных (заданных) значений всего лишь нескольких основных параметров структурного подразделения, производимого им продукта/услуги, а также рынка, на котором позиционируется данный продукт/услуга. Другими словами, алгоритм предписывает проведение определенных действий в зависимости от того, соответствуют ли фактические значения выбранных нами параметров (количество которых невелико) контрольным. А конечным результатом этих действий будет выбор одного из четырех вариантов реструктуризации, являющегося в каждом конкретном случае оптимальным.

В качестве параметров, определяющих проведение реструктуризации в одном (при этом оптимальном) из возможных вариантов, и являющихся, по сути, критериальными, нами были выбраны следующие:

- 1) величина маржинального дохода структурного подразделения;
- 2) возможность оптимизации затрат в подразделении и преобразования его в прибыльную структуру;
- 3) степень участия производимого продукта/услуги в процессе производства основной продукции;
- 4) соотношение внутренней (трансфертной) и рыночной цены на производимый продукт/услугу;
- 5) возможность преобразования структурного подразделения в ДЗО;
- б) наличие покупателя на бизнес\активы подразделения

Из всех приведенных параметров лишь два (№2 и №5) являются сложными (интегральными). В принципе, для определения фактического значения параметра №2, необходимо проведение серьезной работы, связанной с разработкой плана оптимизации всех бизнес – процессов в подразделении, а также оценкой эффективности этой оптимизации. Однако, для того, чтобы понять, стоит ли в принципе «овчинка выделки», зачастую бывает достаточно произвести экспертную оценку данного параметра на качественном уровне.

Что касается параметра №5, то для процедуры его оценки нами был предложен так называемый балльный конвертор - инструмент, позволяющий агрегировать множество критериальных параметров (являющихся значимыми для принятия решения о преобразовании подразделения в ДЗО) различной природы: количественные и качественные характеристики непосредственно самого подразделения, продукта/услуги, производимого данным подразделением, а также рынка, на котором позиционируется соответствующий продукт/услуга. В случае получения интегральной оценки данного параметра в диапазоне 7 – 10 баллов, решение о выводе соответствующего подразделения в ДЗО является целесообразным. Структура балльного конвертора представлена на рис. 2.

В заключение отметим, что, конечно же, приведенный выше алгоритм выбора эффективного способа реструктуризации не является панацеей от

«всех болезней», связанных с реструктуризацией. Однако, в качестве инструмента, вполне адекватно поддерживающего принятие управленческих решений в данной сфере, он вполне пригоден, доказательством чего и явилось его практическое применение рядом предприятий.

балльный конвертор для интеграции количественных и качественных критериев преобразования подразделения в ДЗО

Критерии преобразования подразделения в ДЗО									
Количественные						Качественные			
	Период окупаемости	Индекс рентабельности	Рост стоимости капитала	Соотношение трансфертной и рыночной цены на продукт/услугу	Соотношение трансфертной цены и себестоимости продукта услуги до децентрализации	Соотношение трансфертной и рыночной цены на арендуемое имущество	Наличие благоприятных рыночных условий *	Отсутствие угрозы ОПД	Возможность увеличения производственного потенциала **
1. Весовые коэффициенты	0,15	0,15	0,08	0,08	0,08	0,08	0,1	0,2	0,08
2. Оценка	количественных критериев						X	X	X
	качественных критериев	X	X	X	X	X	X		
3. Интегральная оценка критерия Σ									
4. Приведенная интегральная оценка критерия (1*3)									

Балльный конвертор	менее 1 года – 10 баллов	> 20% - 10 баллов	> 15% - 10 баллов	>1 - 10 баллов	<1 - 10 баллов	>1 - 10 баллов	0 ÷ 10 баллов	0 ÷ 10 баллов	0 ÷ 10 баллов
	1- 2 года – 8 баллов	15-20% - 8 баллов	10-15% - 8 баллов	=1 - 3 балла	=1 - 3 балла	=1 - 8 баллов	Экспертная оценка		
	2-3 года - 6 баллов	10-15% - 6 баллов	8-10% - 5 баллов	>1 - 0 баллов	>1 - 0 баллов	<1 - 0 баллов			
	3 - 4 года - 3 балла	5-10% - 4 балла	<8% - 1 балл						
	4-5 лет - 1 балл	< 5% - 1 балл							

Диапазон принятия решения о преобразовании подразделения в ДЗО :от 7 до 10 баллов

*- оцениваются: емкость рынка, наличие внешних клиентов, конкурентная напряженность, возможность регулирования внешних цен и проч.

** - оцениваются: уровень загрузки производственных мощностей, возможность их расширения и проч.

