

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION
UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE

REGIONAL FORUM

“Social Aspects and Financing of Industrial Restructuring”

26 and 27 November 2003, Moscow, Russian Federation

Topic 1. Industrial restructuring as a means of enhancing
national competitiveness: overview of the problem

TASIS Project on Enterprise Restructuring

By Mr. Andrey Neshchadin – Executive Director, Expert Institute

Russian Federation

(This paper is being circulated by the secretariat as received from the author)



UNITED NATIONS

Андрей Нецадин
Исполнительный директор
Экспертного института

Проект ТАСИС по реструктуризации предприятий -ТЕРФ

Страна: Российская Федерация

Программа ТЕРФ была инициирована Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП) совместно с Экспертным институтом, и ее задача состояла в том, чтобы предоставить российским предприятиям, которые реально стремятся к реструктуризации, возможность получить квалифицированную помощь европейских консультантов по управлению. Оплатить консультационные услуги такого качества подавляющее большинство отечественных предприятий не в состоянии. Благодаря помощи Европейского Союза приблизительно 80% стоимости консультационных услуг, а также стоимость ознакомительных поездок на зарубежные предприятия, проведение обучения на рабочих местах оплачивается программой ТЕРФ. Руководство и управление проектами ТЕРФ I и ТЕРФ II осуществляла британская компания ИМС в лице Джона Бакарака (директор проекта) и Роберта Уиллса (руководитель группы). Российским партнером в проекте выступила финансовая и консультационная компания Группа ЦентрИнвест.

Первая часть программы (ТЕРФ I) началась в 1998 году и была успешно завершена в марте 2000 года. За этот период были реализованы 24 проекта на 22 российских средних и крупных предприятиях, среди которых ОАО «Северсталь» (г. Череповец), ОАО «Лакокраска» (г. Ярославль), Самарский хлебозавод №9 (г. Самара), ОАО «Ашинский металлургический завод» (г. Аша, Челябинской области), ОАО «Кировский завод по обработке цветных металлов» (г. Киров) и другие. Программа получила очень высокую оценку и была признана одной из наиболее успешных программ Европейского Союза в России в области реструктуризации. По результатам проекта был написан сборник «Российская промышленность: 10 деловых ситуаций по реструктуризации», вызвавший большой интерес среди менеджеров, студентов ВУЗов, школ бизнеса МВА. Тираж в 3 тысячи экземпляров разошелся в считанные дни.

В марте 2000 года в продолжение программы ТЕРФ I началась новая программа ТЕРФ II, завершившаяся в ноябре 2002 года. С момента старта проекта ТЕРФ II более 30 предприятий из 17 регионов России получили помощь профессионалов международного уровня. Предприятия, участвующие в программе, относятся к самым различным отраслям и регионам России, поскольку в данном проекте, как и в ТЕРФ I, не предусматривались отраслевые и региональные предпочтения.

Программа ТЕРФ явилась важной вехой в работе, проводимой Европейским Союзом по оказанию помощи в реструктуризации российской экономики, и хочется верить, что опыт этой программы будет способствовать тому, что результаты этой программы будут полезны не только компаниям, принимавшим в ней участие.

Проект ТЕРФ оказал реальное воздействие. Оно состоит в следующем:

- Более 50 предприятий-клиентов стали более глубоко понимать свой собственный бизнес;
- Во многих случаях достигнуты улучшения результатов деятельности, которые можно непосредственно измерить (напр., «Электрогорскмебель», «Каннель» и т.д.);
 - В России прочно укоренилось понимание пользы платного консалтинга;
 - Навыки российских консультантов усовершенствовались еще более;
- Значительно упрочилась репутация Тасис, благодаря предоставлению технического содействия, которое реально работает.

С начала проекта ТЕРФ II в марте 2000 года было выполнено тридцать три подпроекта.

Все подпроекты за исключением трех были оценены клиентами как успешные в том смысле, что все или приемлемое количество целей подпроектов были достигнуты. Все

предоставили высококачественные услуги по менеджменту стратегического уровня и явно удовлетворили рыночный спрос. Все руководствовались потребностями клиента.

То есть клиент с помощью совета и поддержки консультанта определял сущность каждого подпроекта. Активное участие клиентов в каждом подпроекте помогало точно скорректировать и адаптировать консалтинговую работу к приоритетным потребностям предприятия. Осуществляемый Консультантом мониторинг реакции клиентов на результаты подпроектов показал высокий уровень успешности работы и удовлетворенности клиентов.

Было зарегистрировано сто девятнадцать запросов на участие в проекте от предприятий, которые, как предполагалось, отвечают критериям ТЕРФ. На девяносто пяти предприятиях проведена формальная диагностика, что составляет 79% от всех зарегистрированных запросов. Мы считаем, что даже те предприятия, которые не дошли до этапа подписания контракта на проект ТЕРФ II, в любом случае выиграли от проведения самодиагностики и/или от получения диагностического отчета.

Сорок четыре проектных предложения были одобрены Координационным комитетом, 11 впоследствии выбыли (таблица 4.4), а 33 прошли полный цикл до подписания контракта на осуществление подпроекта.

К концу проекта ТЕРФ II десять тысяч пятьсот семь консультанто-дней отработано на подпроектах клиентов, и, в общей сложности, двенадцать тысяч пятьсот сорок один консультанто-день использован на общее руководство, развитие бизнеса и распространение результатов.

Вклад клиентов составил в сумме €1,137,000 – это более чем в два раза превышает сумму, собранную в проекте ТЕРФ I. Постепенно средняя стоимость подпроектов приблизилась к первоначально планируемому размеру. Примерная средняя стоимость первых двадцати подпроектов ТЕРФ II составляла €200 000. Каждый из последующих тринадцати подпроектов стоил, в среднем, €67 000. В результате средняя стоимость подпроекта по всему проекту ТЕРФ II составляет 147.8 тыс. евро, включая вклад Тасис и клиента, по сравнению с 176.8 тыс. евро в ТЕРФ I. В среднем, вклад клиентов составляет 23% по сравнению с 12% в ТЕРФ I.

В проекте ТЕРФ II мы работали в 20 секторах промышленности в 18 субъектах Российской Федерации. В сводных Таблицах 2.1 и 2.2 показаны сектора и местонахождение клиентов ТЕРФ II, а в Таблице 2.3 приведены детали.

Восемьдесят пять российских консультантов работали со 114 европейскими экспертами и были обучены в процессе работы западным методам консалтинга и подходам.

Численность на предприятиях наших клиентов варьировалась от 450 работающих до более чем 45 000 и составила, в среднем, 6 300. На предприятиях, охваченных проектом ТЕРФ II, работает, примерно, 210 000 человек. Были предложены разнообразные услуги от функционального консультирования, например, по маркетингу и сбыту, финансам, кадрам и ИТ до предоставления специализированных отраслевых экспертов. В большинстве подпроектов отраслевые эксперты играли важную роль.

На протяжении всего проекта шла непрерывная работа по программе распространения результатов. Проведены несколько конференций с целью продвижения программы

ТЕРФ среди отраслевых руководителей, руководителей областных и городских администраций, а также политических лидеров. Программа Тасис широко и успешно продвигалась, как эффективное средство предоставления консалтинговых услуг по менеджменту крупным российским предприятиям. Опубликована и активно распространяется книга с описанием деловых ситуаций по проекту ТЕРФ II.

В целом работа по подпроектам была завершена по плану, хотя некоторые из них были продлены по времени (но без увеличения затрат), чтобы воспользоваться преимуществом периода продления проекта ТЕРФ. Это почти неизбежный результат непрекращающихся просьб со стороны некоторых клиентов, знающих о том, что сроки завершения подпроектов можно немного отодвинуть, о предоставлении «заключительной» помощи. Как правило, клиент в этом случае больше доволен результатами, при условии, что это может быть сделано без последствий в виде материальных затрат. Здесь нужно сослаться на случай с ЗАО «Московский ткацко-отделочный комбинат», когда довольно непостоянные взаимоотношения обернулись очень позитивной реакцией клиента, благодаря небольшому продлению консалтинговой работы. По существу, планируемые результаты проекта были достигнуты. С января 2004 года в России стартует ТЕРФ III.

Приложения:

Таблица 2.1 Сектора

Таблица 2.2 Местонахождение проектов

Таблица 2.3 Местонахождение предприятий-клиентов ТЕРФ и услуги, предоставленные проектом

Таблица 2.1 Сектора

№	Сектор	Ссылка на проект (см. Таблицу 2.3)
1	Воздушные перевозки	20
2	Автопром	32
3	Напитки	17
4	Кисти	25
5	Кабельная продукция	28, 29
6	Химическая продукция	4, 26
7	Одежда	18
8	Электроника	13, 30
9	Черная металлургия	5
10	Покрытия для пола	6
11	Продукты питания	33
12	Мебель	9, 13
13	Машиностроение	3, 8, 14, 15, 19, 21, 22
14	Цветная металлургия	10
15	Упаковочные материалы	23
16	Лаки и краски	7
17	Строительство трубопроводов	16
18	Супермаркеты	24
19	Текстиль	1, 2
20	Шины	11

Таблица 2.2 Местонахождение проектов

№	Субъект Российской Федерации/город	Ссылка на проект (см. Таблицу 2.3)
1	Республика Башкортостан	26
2	Иркутская область	28
3	Калининградская область	24
4	Кировская область	10, 25, 29
5	Курская область	23
6	Ленинградская область	19
7	г. Москва	1, 15, 16, 17
8	Московская область	6, 9, 22, 31
9	Нижегородская область	21, 32
10	Новосибирская область	18, 20
11	Пермская область	2
12	Самарская область	8
13	Смоленская область	3, 33
14	Свердловская область	4, 14, 27
15	Владимирская область	30
16	Волгоградская область	11, 12
17	Вологодская область	5
18	Ярославская область	7, 13

Таблица 2.3 Местонахождение предприятий-клиентов ТЕРФ и услуги, предоставленные проектом

№	Название предприятия	Местонахождение	Отрасль/сектор промышленности	Услуги, предоставленные консультантами
1.	ЗАО «Московский ткацко-отделочный комбинат» ТЕРФ 101	г. Москва	Текстильная	<ul style="list-style-type: none"> • Технический аудит • Усовершенствование маркетинга и сбыта • Разработка долгосрочной стратегии
2.	ЗАО ФПК «Чайковский текстильный дом» ТЕРФ 105	г. Чайковский, Пермская область	Текстильная	<ul style="list-style-type: none"> • Совершенствование производства • Интеграция красильного и прядильного производств и реорганизация прядильных подразделений • Анализ рынка
3.	ОАО «Вяземский машиностроительный завод» ТЕРФ 111	г. Вязьма, Смоленская обл.	Машиностроение	<ul style="list-style-type: none"> • Совершенствование маркетинга и сбыта • Улучшение системы управления финансами
4.	ОАО «Уральский завод химических реактивов» ТЕРФ 113	г. Верхняя Пышма, Свердловская обл.	Химическая	<ul style="list-style-type: none"> • Ценовая цепочка катализаторов • Анализ возможностей на рынках экспорта и импорта
5.	ОАО «Северсталь» ТЕРФ 120	г. Череповец, Вологодская обл.	Металлургическая	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение эффективности бизнеса (основного и неосновного производств)
6.	АО «Стройполимер» ТЕРФ 124	п. Хлюпино, Московская обл.	Химическая	<ul style="list-style-type: none"> • Определение задач, содержания работы и структуры московского представительства по маркетингу и сбыту • Определение ключевых региональных рынков сбыта и маркетинговых представств • Разработка стратегии сбыта и маркетинга для головного офиса
7.	ОАО «Ярославский лакокрасочный завод «Победа рабочих» ТЕРФ 131	г. Ярославль	Лакокрасочная	<ul style="list-style-type: none"> • Определение спецификаций систем управленческой информации
8.	ОАО «Тяжмаш» ТЕРФ 138	г. Сызрань, Самарская обл.	Машиностроение	<ul style="list-style-type: none"> • Дальнейшее совершенствование системы управления финансами • Разработка системы управления человеческими ресурсами • Дальнейшая работа в области стратегического маркетинга, в особенности, на рынке Ю.-В. Азии.

№	Название предприятия	Местонахождение	Отрасль/сектор промышленности	Услуги, предоставленные консультантами
9.	АОЗТ «Электрогорскмебель» ТЕРФ 139	г. Электрогорск, Московская обл.	Мебельная	<ul style="list-style-type: none"> • Сбыт и маркетинг • Производственные аспекты • Обучение сбыту • Управление финансами • Системы управленческой информации • Создание совместных предприятий
10.	ОАО «Кировский завод по обработке цветных металлов (КЗОЦМ) ТЕРФ 143	г. Киров	Металлургическая	<ul style="list-style-type: none"> • Совершенствование управления производством и стандарты качества продукции • Расширение ассортимента продукции • Совершенствование маркетинга и сбыта • Поиск новых клиентов и каналов сбыта
11.	ОАО «Волтайр» ТЕРФ 158	г. Волжский, Волгоградская обл.	Производство шин	<ul style="list-style-type: none"> • Реорганизация системы маркетинга и сбыта
12.	ОАО «Волгоградский завод тракторных деталей и нормалей» ТЕРФ 162	г. Волгоград	Машиностроение	<ul style="list-style-type: none"> • Реорганизация системы маркетинга и сбыта
13.	ОАО «Компания Славич» ТЕРФ 164	г. Ярославль	Электронная и упаковочная	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ финансовых потоков • Разработка систем управления финансами • Исследование возможности увеличения спроса и доли рынка
14.	ОАО «Уралмаш» ТЕРФ 168	г. Екатеринбург	Машиностроение	<ul style="list-style-type: none"> • Цикл стратегического планирования <ul style="list-style-type: none"> • Людские ресурсы • Совершенствование системы управленческой информации • Генерирование денежных потоков в краткосрочной перспективе • Аудит системы обучения и подготовки
15.	ОАО «Объединенные машиностроительные заводы «Уралмаш» ТЕРФ 172	г. Москва	Машиностроение	<ul style="list-style-type: none"> • Цикл стратегического планирования <ul style="list-style-type: none"> • Людские ресурсы • Маркетинговое исследование • Совершенствование систем управленческой информации

№	Название предприятия	Местонахождение	Отрасль/сектор промышленности	Услуги, предоставленные консультантами
16.	ОАО «Роснефтегазстрой» ТЕРФ 179	г. Москва	Строительство трубопроводов	<ul style="list-style-type: none"> • Разработки стратегии холдинга • Создание системы управления • Разработки системы управления финансами и инвестиционной программы
17.	ООО «Лучшая вода» ТЕРФ 181	г. Москва	Пищевая	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегическое планирование • Рекомендации по управлению людскими ресурсами • Совершенствование системы управленческой информации
18.	ОАО «Синар» ТЕРФ 182	г. Новосибирск	Швейная	<ul style="list-style-type: none"> • Совершенствование технологии пошива одежды • Разработка программы модернизации • Оценка производственных процессов и разработка плана модернизации производства
19.	ОАО «Ижорские заводы» ТЕРФ 183	п. Колпино, Ленинградская обл.	Машиностроение	<ul style="list-style-type: none"> • Цикл стратегического планирования и генерирование наличности в краткосрочной перспективе • Совершенствование системы управленческой информации • Людские ресурсы
20.	ЗАО «Сибирские авиалинии» ТЕРФ 184	г. Новосибирск	Транспорт	<ul style="list-style-type: none"> • Содействие в диверсификации бизнеса путем создания первой в России компании по лизингу самолетов • Разработка бизнес-плана с целью привлечения инвесторов
21.	ОАО «Дробмаш» ТЕРФ 185	г. Выкса, Нижегородская обл.	Машиностроение	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка маркетинговой стратегии • Перестройка управления людскими ресурсами
22.	ОАО «Коломенский завод» ТЕРФ 187	г. Коломна, Московская обл.	Машиностроение	<ul style="list-style-type: none"> • Совершенствование организации производства • Анализа рынка

№	Название предприятия	Местонахождение	Отрасль/сектор промышленности	Услуги, предоставленные консультантами
23.	ЗАО «ГОТЭК» ТЕРФ 192	г. Железногорск, Курская обл.	Полиграфическая	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка методологий по управлению производительностью • Разработка методологий по управлению навыками путем найма, обучения персонала и сокращения избыточной рабочей силы • Развитие навыков принятия решений
24.	ООО «Каннель» ТЕРФ 193	г. Калининград	Торговля	<ul style="list-style-type: none"> • Обзор текущей деятельности • Стратегическое консультирование • Определений целевой группы покупателей для супермаркета • Разработка концепции дизайнерского стиля для супермаркета • Стратегия маркетинга и сбыта для супермаркета • Политика закупок и поставок • Кадровая политика • Процедуры финансового контроля • Концепция для супермаркета
25.	ООО «Художественные материалы» (ныне ОАО «Русские краски») ТЕРФ 196	г. Киров	Производство художественных кистей	<ul style="list-style-type: none"> • Обзор возможностей на экспортном рынке • Разработка стратегии экспортного маркетинга и управления экспортом • Пробный экспортный маркетинг
26.	ЗАО «Каустик» ТЕРФ 197	г. Стерлитамак, Башкортостан	Химическая	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ закупок этилена • Разработка бизнес-плана • Изучение рынка ПВХ и стратегия
27.	ОАО «Каменск-Уральский завод по обработке цветных металлов» ТЕРФ 199	г. Каменск-Уральский, Свердловская обл.	Металлургическая	<ul style="list-style-type: none"> • Обзор возможностей и угроз на экспортных рынках • Разработка стратегии экспортного маркетинга и управления экспортом • Пробный экспортный маркетинг
28.	ОАО «Иркутсккабель» ТЕРФ 201	г. Иркутск	Производство кабеля	<ul style="list-style-type: none"> • Обзор возможностей и угроз на экспортных рынках • Разработка стратегии экспортного маркетинга и управления экспортом • Пробный экспортный маркетинг

№	Название предприятия	Местонахождение	Отрасль/сектор промышленности	Услуги, предоставленные консультантами
29.	ОАО «Кирскабель» ТЕРФ 204	г. Кирс, Кировская обл.	Производство кабеля	<ul style="list-style-type: none"> • Обзор возможностей и угроз на экспортных рынках • Разработка стратегии экспорта • Пробный маркетинг на целевых рынках
30.	Производственное объединение «Элекс» ТЕРФ 208	г. Александров, Владимирская обл.	Электронная	<ul style="list-style-type: none"> • Организационная перестройка • Развитие маркетинговой деятельности
31.	ОАО МК «Шатура» ТЕРФ 210	г. Шатура, Московская обл.	Мебельная	<ul style="list-style-type: none"> • Реструктуризация системы работы с кадрами • Мотивация персонала • Оптимизация взаимодействия в цепочке поставок между мебельными и торговыми компаниями • Ознакомительная поездка в Данию с посещением компаний-производителей мебели для изучения кадровых вопросов и логистики
32.	ОАО «Павловский автобус» ТЕРФ 214	г. Павлово, Нижегородская обл.	Автопром	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение эффективности деятельности менеджмента предприятия • Совершенствование организационной структуры • Распределение функциональных обязанностей между предприятием и холдингом • Совершенствование системы корпоративного управления и контроля
33.	ОАО «Вяземский хлебокомбинат» ТЕРФ 216	г. Вязьма, Смоленская обл.	Пищевая	<ul style="list-style-type: none"> • Рекомендовать стратегию производства и маркетинга для повышения имиджа торговой марки «Вяземский пряник» • Рекомендовать, как наиболее оптимально использовать имеющееся оборудование для производства пряников (плюс 2-3 наименований европейских кондитерских изделий), и альтернативное оборудование, необходимое для обеспечения эффективного производства, увеличения объемов сбыта и размеров прибыли.

Таблица 2.4 Сектора, охваченные проектами ТЕРФ I и ТЕРФ II

№	Сектор	ТЕРФ I	ТЕРФ II
1.	Абразивные материалы	✓	-
2.	Воздушные перевозки	-	✓
3.	Автопром	-	✓
4.	Напитки	-	✓
5.	Кисти	-	✓
6.	Кабельная продукция	-	✓
7.	Химическая продукция	✓	✓
8.	Одежда	-	✓
9.	Электроды	✓	-
10.	Электроника	-	✓
11.	Черная металлургия	✓	✓
12.	Покрытия для пола	-	✓
13.	Продукты питания	✓	✓
14.	Обувь	✓	-
15.	Мебель	-	✓
16.	Инструменты	✓	-
17.	Изоляционные материалы	✓	-
18.	Машиностроение	✓	✓
19.	Цветная металлургия	✓	✓
20.	Упаковочные материалы	-	✓
21.	Лаки и краски	✓	✓
22.	Фармацевтическая продукция	✓	-
23.	Строительство трубопроводов	-	✓
24.	Супермаркеты	-	✓
25.	Текстиль	✓	✓
26.	Шины	-	✓
27.	Трубопроводная арматура	✓	-

Таблица 2.5 Регионы, охваченные проектами ТЕРФ I и ТЕРФ II

№	Субъект РФ/город	ТЕРФ I	ТЕРФ II
1.	Владимирская область	-	✓
2.	Волгоградская область	✓	✓
3.	Вологодская область	✓	✓
4.	г. Москва	✓	✓
5.	Иркутская область	-	✓
6.	Калининградская область	-	✓
7.	Кировская область	✓	✓
8.	Курская область	-	✓
9.	Ленинградская область	-	✓
10.	Московская область	✓	✓
11.	Нижегородская область	-	✓
12.	Новгородская область	✓	-
13.	Новосибирская область	-	✓
14.	Пермская область	✓	✓
15.	Республика Башкортостан	-	✓
16.	Республики Бурятия	✓	-
17.	Ростовская область	✓	-
18.	Самарская область	✓	✓
19.	Свердловская область	✓	✓
20.	Смоленская область	-	✓
21.	Удмуртская Республика	✓	-
22.	Челябинская область	✓	-
23.	Ярославская область	✓	✓

