

**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

Increasing the Investment Attractiveness of Enterprises in Russia for
Restructuring

By Mr. Ruben YAVRYAN - President, and
Mr. Yuriy NIKOLSKIY – Programme Coordinator, Union of Investors

Russian Federation

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



UNITED NATIONS

Сессия 1

«Цели и социальные последствия реструктуризации промышленности»

Тема 1

«Реструктуризация промышленности как средство повышения национальной конкурентоспособности: обзор проблемы»

Доклад представил «Союз инвесторов»

Авторы:

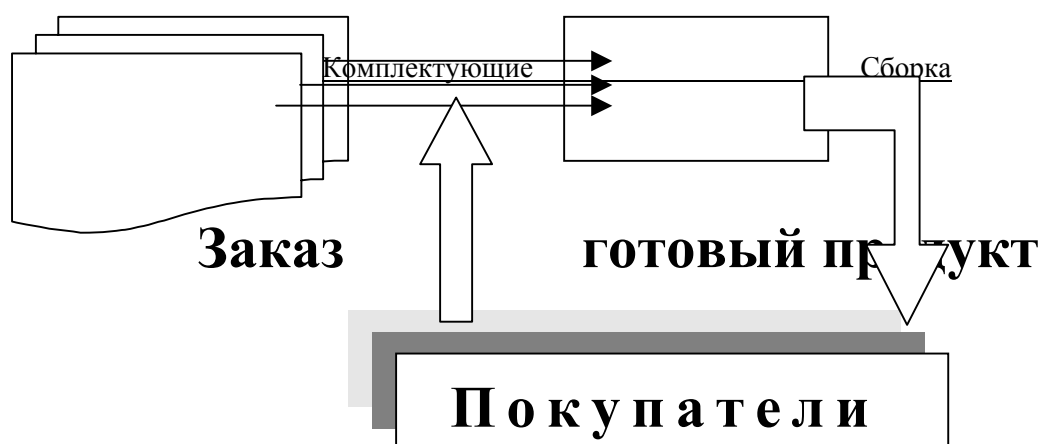
Яврян Рубен Сергеевич, Президент

Никольский Юрий Борисович, Координатор программ

1. Реструктуризация – необходимое условие для перехода к современным технологиям бизнеса

Основная причина ухудшения состояния предприятий – отставание в освоении современных технологий бизнеса. Ликвидация причины позволяет повышать конкурентоспособность российских предприятий и одновременно эффективно решать социальные задачи.

При современной технологии продвижения товаров на рынок покупатель все чаще выбирает не готовый товар, а те компоненты, из которых будет собран нужный ему продукт.



Конкуренция готовых товаров заменяется на конкуренцию отдельных комплектующих в местах покупки готовой продукции. В этих местах сборочные производства являются частью технологий бизнеса при продажах потребительской продукции

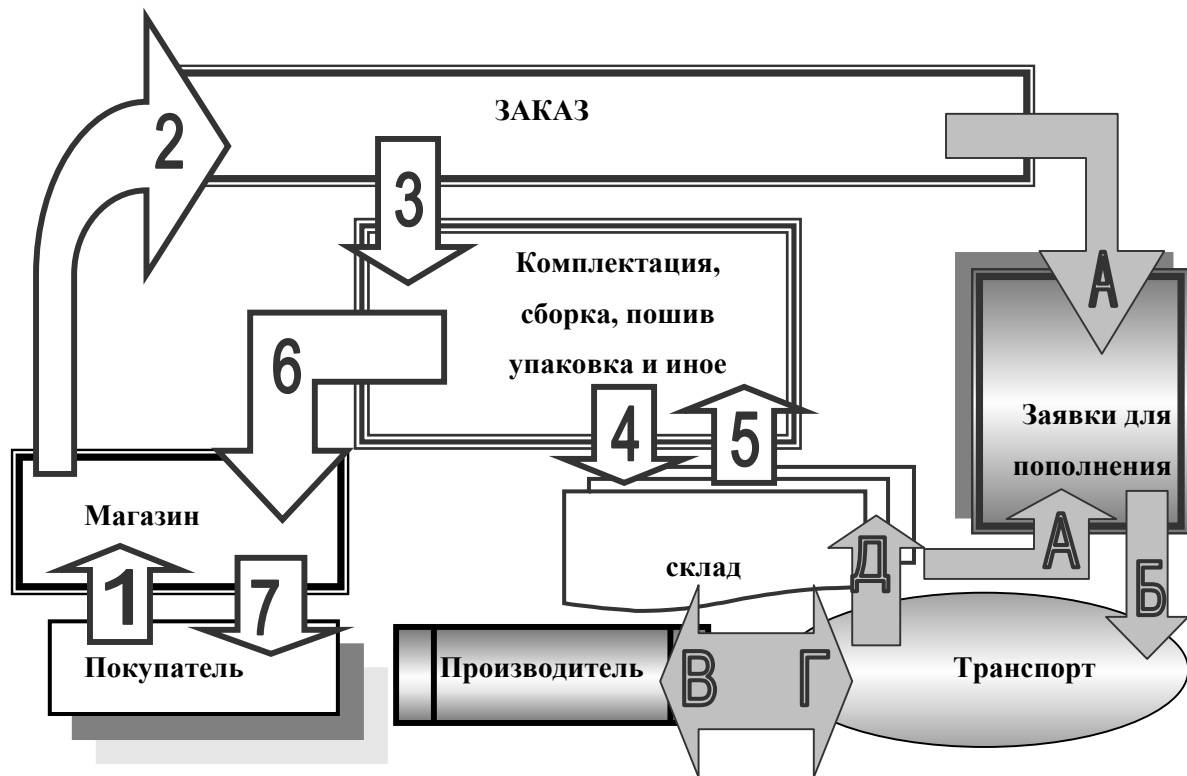


Схема показывает последовательность действий при организации продаж по заказам покупателей. Цифрами показана последовательность действий внутри региона. Буквами отражены межрегиональные связи.

Данная структура позволяет насыщать рынок более разнообразной продукцией, индивидуализировать потребности покупателя, а при этом снижать риски производителя, продавца и объемы необходимых оборотных средств.

Организация современных технологий бизнеса приводит к росту продаж по заказам и к сужению рынка для производителя готовой (конечной) продукции с полным циклом производства.

Инвестор предпочитает вкладывать средства в производство, которое имеет перспективу развития за счет использования современных технологий продвижения продукции на рынок.



У предприятий 1 и 2, работающих на сужающемся рынке, ухудшаются экономические показатели. Их оборудование не обновляется, поэтому они проигрывают по производительности труда. Предприятия 1 и 2 вынуждены минимизировать цену на отпускаемую продукцию за счет снижения заработной платы, ухудшения качества продукции, несоблюдения экологических норм, задержек выплат в бюджет и нарушений при выполнении обязательств перед партнерами и трудовыми коллективами.

У предприятий 1 и 2 есть возможность перейти к схемам работы, которую используют предприятия 3 и 4. В этом заключается смысл реструктуризации.

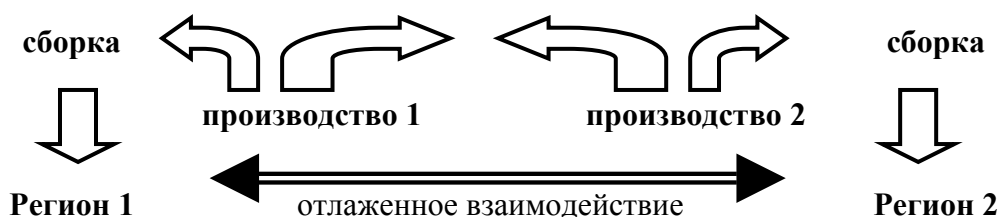
Поддержка предприятий 1 и 2 со стороны власти без их реформирования приводит к замедлению развития предприятий 3 и 4, усугубляет социальные проблемы, препятствует привлечению инвестиций, а также затрудняет решение проблем в дальнейшем.

Обычно сами предприятия указывают на различного рода причины, исходя из анализа состояния финансов и оборудования. Но финансовая поддержка таких предприятий, даже включающая закупку нового оборудования, не ликвидирует причины, поэтому позволяет лишь на время улучшить состояние предприятия.

Цель реструктуризации – это переход на современные технологии бизнеса.

2. Межрегиональное сотрудничество – условие развития отдельного региона

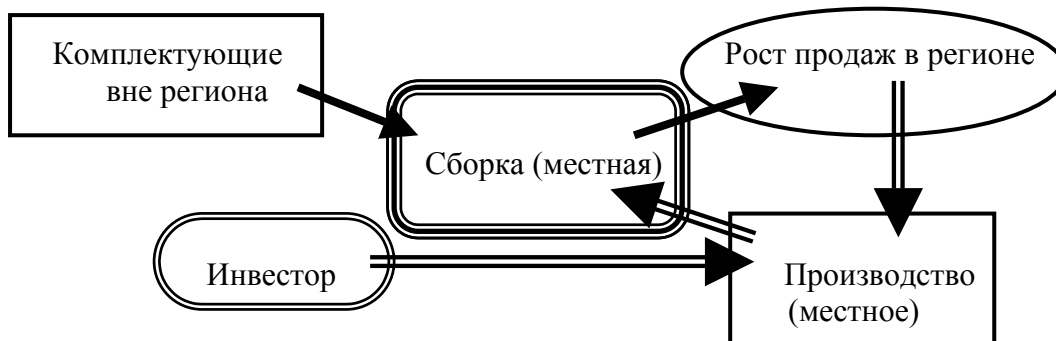
Доставка комплектующих дешевле, чем готового продукта, как в смысле прямых транспортных расходов, так и по причинам безопасности перевозимых грузов. Снижение транспортных расходов, которые входят в издержки производства, позволяют закупать для сборки продукцию более отдаленных регионов. Это мотивирует бизнес к налаживанию межрегиональных (международных) отношений.



Формирование сборочных производств в местах, приближенных к покупателю, порождает сужение рынка для тех предприятий, которые предлагают готовую продукцию вместо комплектующих. Инвестор рассматривает рынок с точки зрения улучшения отдельных параметров товаров, то есть предлагает инвестиции в производство тех комплектующих, которые в наибольшей степени удовлетворяют требованиям рынка.

Инвестор рассматривает возможность размещения производства в месте, приближенном к потребителю с наличием отлаженных межрегиональных связей. Тем самым, те регионы, где внедряются современные технологии бизнеса (сборка по заказу) и отлажены межрегиональные (международные) связи получают преимущества для привлечения инвестиций при закупках современного оборудования.

В регионе, где происходит рост спроса на отдельные комплектующие, рассматривается возможность размещения их производства. Тем самым в регионах с современными технологиями бизнеса формируются новые рабочие места с более высокой оплатой труда наемных работников.



Инвестиции могут прийти в регион, где происходит сборка. Это произойдет, если требуется расширение производства определенного наименования комплектующих. Это может также произойти при модернизации/реструктуризации производства на отдаленной территории, когда модернизация оборудования или реструктуризация предприятия могут быть сопряжены с переносом производства в новый регион (экономическая целесообразность).

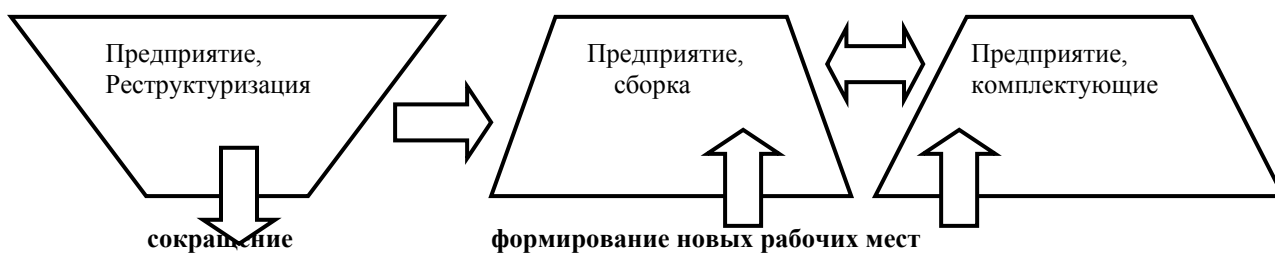
3. Решение социальных проблем - результат совместных усилий государства и бизнеса

Решение принимается при анализе последствий при наличии двух возможностей: реструктуризация предприятия сейчас или гибель предприятия через некоторое время.

Реструктуризация предприятия может предполагать вывод части производства на другие территории, а часто и ликвидацию части производственных мощностей. Это обычно происходит с предприятиями, у которых экономические показатели указывают на их низкую конкурентоспособность. Происходит сокращение рабочих мест на данном предприятии. Возникает социальная проблема, которую трудно решить силами только данного предприятия.

Проблема занятости решается, если учесть, что на данной территории можно сформировать бизнес, работающий по новым технологиям продвижения продукции на рынки. Сборочное производство может в дальнейшем дополняться производством отдельных комплектующих, которые находят спрос на региональном рынке и на рынках регионов-партнеров.

Тем самым, современные технологии организации бизнеса, с одной стороны, требуют реструктуризации предприятий с сокращением рабочих мест, а с другой стороны, создают условия для формирования производственных компаний с новыми рабочими местами.



Проблема по формированию новых рабочих мест не решается сама по себе. Квалификация менеджеров и собственников малых предприятий не позволяет им организовать под формирование новых технологий бизнеса. Они не обладают необходимым уровнем знаний, не способны самостоятельно провести маркетинговые работы, не имеют достаточного количества ресурсов для заказа соответствующих работ.

Отсюда необходимость подготовки кадров для бизнеса и производства для вновь возникающих технологий в бизнесе. Учебные заведения, как государственные, так и частные, не обладают необходимыми навыками подготовки кадров в соответствии с изменяющейся обстановкой, а также не обладают необходимой информацией, чтобы определить направленность учебного процесса. Это приводит к тому, что учебный процесс не ориентирован на будущее.

К этому необходимо добавить, что существует определенный психологический барьер у покупателя. Тем самым необходима подготовка потребителя продукции с более сложной технологией приобретения продукта (заказ, а не выбор среди предложенной готовой продукции).

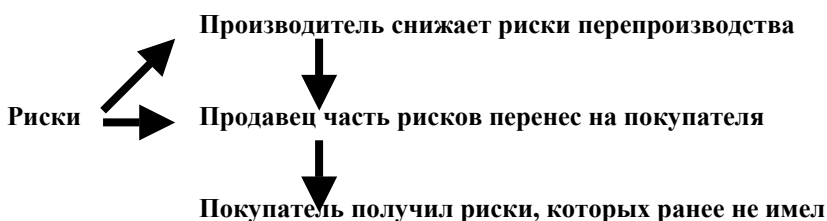
Проблема преподавательских кадров является острой. Оценка результатов деятельности средних учебных заведений со стороны власти и родителей происходит по тому, как учащиеся стремятся освоить знания для поступления в ВУЗы. Отсюда, лучшие ученики ориентированы не на успех в бизнесе, а на получение высоких оценок (при отсутствии знаний, а тем более навыков, в области технологий ведения бизнеса).

Проблема может быть решена через разработку и реализацию региональной программы, которая учитывает все ключевые факторы для ее успешной реализации.

В процессе формирования программы реструктуризации предприятия и программы развития региона возникают противоречия между различными группами населения. Это связано с тем, что они на разных языках формируют цели и способы их достижения. Разработка программ должна быть доверена профессионалам, которые смогут сформировать согласованные решения для местной власти, бизнеса, общественности. Согласование возможно только при наличии определенных технологий, которыми обладает консалтинг. Внедрение программ отдельно бизнесом, или властью, или общественной организацией, как правило, сталкивается со значительными трудностями, так как интересы других учтены не достаточно, а предлагаемые в планах мероприятия не согласованы по достижению целей с ключевыми региональными структурами.

4. Снижение рисков – эффект реструктуризации

При покупке готовой продукции покупатель не несет риски. При формировании заказа часть рисков производитель переносит на покупателя. Заказ обычно частично авансируется покупателем. Не каждый покупатель готов к данным рискам (зависит от соотношения цены товара и уровня доходов покупателя).



Идет снижение рисков производителя, что в целом положительно сказывается на экономических показателях производства. В условиях предварительного заказа предприятия выпускают продукцию под заказ, а если и делают продукцию впрок, то несут риски совместно с продавцом. Продавец способен снизить риски эффективнее, чем производитель, так как он знает ситуацию рынка в обслуживаемом им регионе.

Открытость экономики – основа для снижения рисков производителя, продавца и покупателя.

Власть должна создавать условия, когда открытость экономики становится выгодна, а предприниматель, действующий открыто, защищен от произвола чиновников и от криминала. Это приводит к более масштабному переходу на современные технологии бизнеса, что служит основой для привлечения инвестиций в регион.

При разработке программ возникают различные риски, связанные с изменением менталитета людей. Консалтинговые технологии должны учитывать соответствующие риски. В противном случае разработанная программа будет иметь мало шансов на успех и лишь усугубит социальные проблемы.

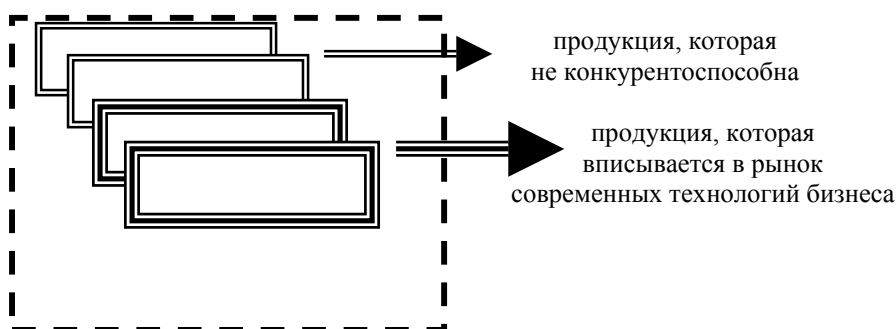
Формирование программы реструктуризации должно учитывать самые разнообразные риски и разрабатывать схемы для их минимизации.

5. Реструктуризация предприятий, как способ повышения конкурентоспособности

Консерватизм мышления толкал власть на защиту предприятий с выпуском готовых российских товаров. Это породило следующую технологию при реструктуризации предприятия: анализ финансового состояния предприятия, анализ состояния оборудования, расчленение предприятия по выпуску отдельных комплектующих, создание отдельных юридических лиц под каждое направление производства, поиск инвесторов в отдельные производства.

Отсутствие достаточного объема успехов при реструктуризации по данной схеме породило определенный пессимизм по отношению к реструктуризации.

Успех приведенной технологии работы при подготовке предприятия к реструктуризации достигается, если причиной ухудшения его финансовых показателей является отсутствие современного оборудования. Гораздо чаще плохое финансовое состояние предприятия является результатом того, что выход на рынки с готовой продукцией имеет мало шансов на успех. В этом случае необходима следующая технология работ при разработке программы реструктуризации: анализ менеджмента предприятия, определение возможностей рынка по отдельным комплектующим, определений технологий выхода на рынки, разработка стратегий по отдельным направлениям, формирование современных технологий бизнеса с целью привлечения инвестиций под отдельные виды комплектующих.



предприятие

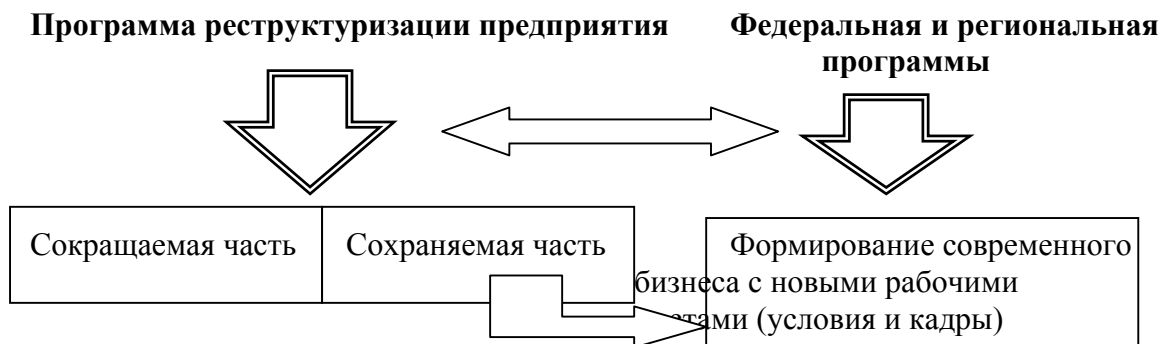
Разрабатываемая программа реструктуризации должна учесть, что конкуренция перешла от конкуренции готовыми изделиями к конкуренции комплектующих.

Наличие высокой конкурентоспособности частей существующего производственного комплекса и выход на рынки для использования этой части при межрегиональном (международном) разделении труда повышает конкурентоспособность российских производителей.

Разрабатываемая программа реструктуризации должна согласовать с региональным бизнесом формирование региональных устойчивых рынков для отобранных видов продукции. Наличие регионального рынка способствует выходу на рынки других регионов, включая зарубежные.

Федеральная программа должна оказать поддержку не всему предприятию, а только той его части, которая имеет перспективу развития за счет расширения спроса на соответствующую продукцию (рост рыночной ниши).

При этом возникает социальная проблема по трудоустройству тех людей, которые в результате реструктуризации могут потерять свои рабочие места. Региональная и федеральная программа должны быть согласованы, то есть предусмотреть формирование условий для образования новых рабочих мест, спланировать мероприятия по подготовке бизнеса для работы по новым направлениям и обучить кадры для обеспечения деятельности вновь формируемых производств.

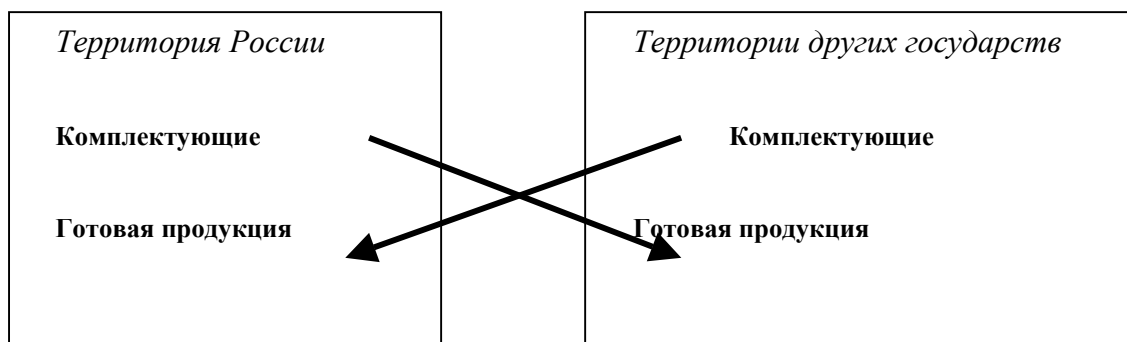


6. Перевод производств из других стран. Международное сотрудничество

Устойчивые продажи на территории России позволяют проводить анализ по тем наименованиям комплектующих, которые выгодно производить в России. Это является основой для привлечения прямых инвестиций в производство, создает возможности для формирования эффективных рабочих мест, в целом ведет к решению социальных проблем наемных работников.

Взаимодействие с производителями комплектующих из других стран создает контакты для согласования бизнесов для продвижения российских товаров в другие страны.

Международные программы при формировании новых современных технологий бизнеса должны учитывать возможности товарообмена между странами. Необходимо определить те виды продукции, которые создадут условия для продвижения отдельных комплектующих через рынки России и через рынки зарубежных стран. Желательно, чтобы в программе были согласованы финансовые, товарные и информационные потоки.



Согласование действий бизнеса на каждой территории с достижением наибольшей экономической эффективности приводит к росту покупательной способности, а, как следствие, к развитию взаимовыгодных отношений между государствами.

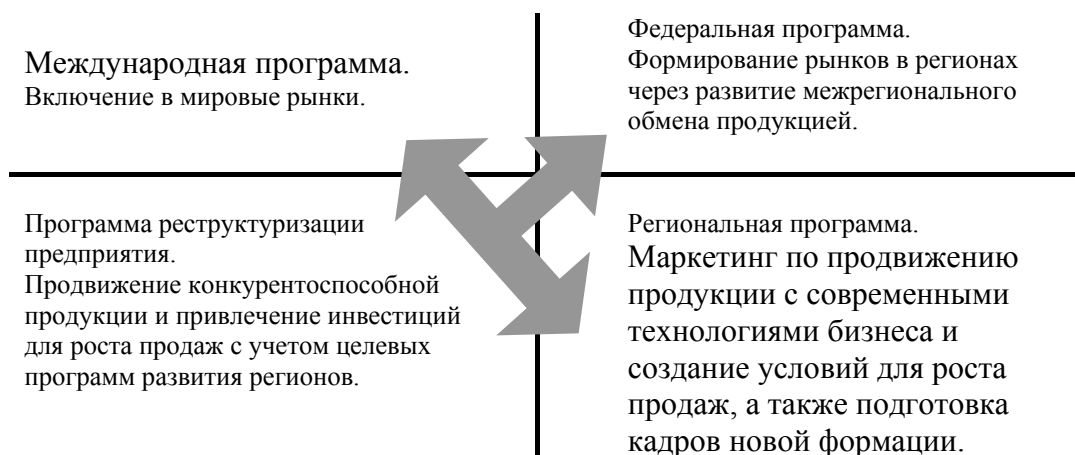
7. Основные выводы

Технология вывода предприятия из кризиса через его реструктуризацию является сложной и требует профессиональной консалтинговой работы.

В данном докладе освещено только одно из направлений при анализе на последствия принимаемых решений. Фактически дан пример, основанный на одном из направлений при формировании современных форм бизнеса. Он был выбран для иллюстрации основных позиций доклада. К тому же данное направление слабо освещено в российских публикациях, хотя достаточно ярко показывает необходимость реструктуризации с согласованием программ различного уровня.

Решение проблемы предприятия основывается на формировании целевой программы развития. Наибольшие успехи будут достигнуты при формировании программы предприятия, которая будет увязана с согласованными программами международного, федерального, регионального уровней.

Международные, федеральные и региональные программы должны определить характеристики рынков, которые позволят произвести отбор предприятий для их включения в целевые программы. Тогда программа предприятия, где предполагается оказание поддержки по постановке современного бизнеса, учитывает возможность включения в программы с целью получения поддержки от тех структур, которые формируют реализацию программ.



Предприятие, находящееся в кризисе, который может быть решен с помощью реструктуризации, не способно профинансировать консалтинговые работы, а тем более найти ресурсы для реализации. Ему требуется финансовая поддержка для проведения данных работ. Реструктуризация предприятия порождает социальные проблемы, поэтому должна проводиться параллельно с формированием на данной территории дополнительных производств с современными технологиями бизнеса (региональные точки роста). Необходимо также учитывать, что при смене собственника кризисного предприятия, который способен самостоятельно разработать программу по его реструктуризации, не будут учтены социальные последствия. Все это требует того, чтобы заказ на работы проводился структурами, заинтересованными в комплексном решении проблем. К данным структурам можно отнести региональные и федеральные власти, которые способны сформулировать более полное задание консалтинговым фирмам и привлечь международные структуры для повышения эффективности консалтинговых разработок.

Профессиональные программы по включению бизнеса реструктуризированного предприятия и формируемых региональных точек роста являются основой того, что будет

привлечены в достаточном объеме инвестиции из частного сектора. Частный бизнес будет включен в реализацию программ, поэтому финансовая помощь необходима только на самой ранней стадии.

Развитие современных технологий бизнеса с привлечением инвестиций для обеспечения модернизации производства послужит росту покупательной способности населения, а, как следствие, станет основой для роста поступлений в бюджеты всех уровней.

Профессиональные программы по развитию бизнеса являются основой того, что вложенные средства окупятся в финансовом отношении и послужат основой для социальной стабильности в дальнейшем.

Обычно работа начинается с того, что берется предприятие и разрабатывается технология его реструктуризации. Более эффективно было бы сначала определить те направления бизнеса, которые дадут необходимый эффект в развитии отдельных регионов, а уже на этой базе определить предприятия для реструктуризации. Такая последовательность позволит наиболее эффективно использовать средства, направляемые на поддержку производств и параллельно решать социальные проблемы.

Необходима следующая последовательность работ

