

УДК 334.021
JEL G 340

А. М. Выжитович

*Сибирский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации
ул. Нижегородская, 6, Новосибирск, 630102, Россия*

*Новосибирский государственный технический университет
пр. К. Маркса, 20, Новосибирск, 630073, Россия*

vam_70@mail.ru

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ В УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ «ЗАВОД ТРУД»)

Статья посвящена вопросам анализа процессов реструктуризации предприятий машиностроения. Представлены проблемы деятельности предприятий машиностроения. Изучен инновационный опыт реструктуризации одного из ведущих предприятий – ОАО «Машиностроительный завод Труд». Реструктуризация рассматривается в исследовании как важный инструмент в управлении рисками потери конкурентоспособности и финансовой устойчивости. Изучена возможность уточнения направлений решения актуальной проблемы определения подходов к выявлению основных потенциальных рисков и угроз в деятельности предприятий, использующих реструктуризацию для создания конкурентных преимуществ долгосрочного характера в современных условиях.

В качестве основных инструментов изучения внешней и внутренней среды предприятия предложены метод SWOT-анализа, метод группировки успешных проектов в зависимости от местонахождения заказчиков продукции на основе общедоступных источников информации.

Проведенное исследование позволило сделать ряд выводов: предложенные методы способствуют выявлению основных рисков, угроз, конкурентных преимуществ, возможностей предприятий с учетом результатов проведенных и планируемых реструктуризаций; изучение и обобщение опыта работы предприятий с применением указанных методов формирует предложения по направлениям мер их государственной поддержки; стратегии реструктуризации как инструмент управления рисками сохраняют актуальность в условиях импортозамещения.

Ключевые слова: реструктуризация предприятий, управление рисками, аутсорсинг, субконтрактация.

Развитие машиностроения влияет на выполнение стратегических программ государства в промышленном секторе, инвестиционно-строительной сфере, жилищно-строительном комплексе и других сферах. Отрасль формирует инфраструктуру, способствует реализации важных капиталоемких инвестиционных проектов, влияет на качество и стоимость каждого объекта в промышленности, транспортном секторе, дорожном и жилищном строительстве.

Существующие проблемы в машиностроении способствуют производству дешевого и не всегда качественного оборудования, а также его закупке за пределами Российской Федерации. В документации государственных и муниципальных инвестиционных конкурсов часто присутствует условие о приобретении импортного оборудования.

Существующих мер государственной поддержки промышленности недостаточно. Ввиду различных внешних и внутренних факторов у предприятий ограничены возможности получить средства из бюджета для инвестиционных проектов на реструктуризацию по техниче-

Выжитович А. М. Реструктуризация как стратегический инструмент в управлении рисками промышленного предприятия (на примере машиностроительного объединения «Завод Труд») // Вестн. Новосиб. гос. ун-та. Серия: Социально-экономические науки. 2015. Т. 15, вып. 2. С. 98–110.

скому перевооружению, строительству дополнительных производственных площадок, быть победителями государственных и муниципальных тендеров. Дополнительно остаются востребованными умения и навыки топ-менеджеров предприятий использовать имеющиеся возможности и генерировать бизнес-идеи в случае недостаточности мер господдержки. Поэтому вместе с мерами господдержки остается по-прежнему использование современных эффективных инструментов и механизмов управления, позволяющих при необходимости изменить модель бизнеса для сохранения и усиления позиций на рынке.

Реструктуризация, в том числе с применением субконтрактации и аутсорсинга, становится важным инструментом в управлении рисками потери конкурентоспособности и финансовой устойчивости.

Система управления рисками стратегий в реструктуризационных процессах промышленных предприятий должна не только обеспечивать выявление потенциальных рисков и проведение их оценки и анализа, но и предполагать оценку их влияния на результаты хозяйственной деятельности предприятия, способствовать своевременному принятию решений по управлению рисками на всех стадиях развития предприятий. В связи с этим становится актуальным решение проблемы определения подходов к выявлению основных потенциальных рисков и угроз в деятельности предприятий, использующих реструктуризацию для создания конкурентных преимуществ долгосрочного характера. В данной статье под термином «реструктуризация» будут подразумеваться в первую очередь структурные преобразования предприятия для решения основных проблем.

Субконтрактинг (субконтрактация) – форма производственной кооперации между подрядчиком и субподрядчиком, определяемая условиями субконтракта и предполагающая наличие третьей стороны – потребителя, связанного с подрядчиком условиями контракта. Субконтрактинг в определенной степени можно считать одной из форм промышленного аутсорсинга [1]¹. Далее понятия «производственная кооперация», «субконтрактинг» и «промышленный аутсорсинг» считаются синонимами.

Аутсорсинг считается более широким понятием, чем субконтрактация, поскольку охватывает не только производственные контрактные отношения, но и любые другие работы и услуги, выполняемые сторонней фирмой [2; 3].

Эти стратегии бизнеса имеют риски, требующие управления. Неприменение, несвоевременное применение либо некачественное использование этих механизмов приводило к ликвидации предприятий.

Группа компаний «Завод Труд» имеет уникальный опыт применения бизнес-стратегий по проведению реструктуризаций.

Центральным звеном в Группе в настоящее время является ОАО «Машиностроительный завод Труд» (далее – ОАО «Машзавод Труд»). Как самостоятельное предприятие учреждено и зарегистрировано в 2005 г. на базе производственных цехов и участков ОАО «Завод Труд», история которого началась в 1904 г. Завод относится к предприятиям тяжелого машиностроения и специализируется на выпуске горно-обогатительного оборудования. Основными потребителями продукции завода являются предприятия черной и цветной металлургии, редкометаллургической промышленности, а также нерудных материалов.

Завод имеет опыт разработки и изготовления обогатительного оборудования. Номенклатура выпускаемых изделий составляет более ста наименований. Оборудование поставляется как на отечественный рынок, так и за границу в 15 стран, в том числе страны дальнего зарубежья².

Основные виды выпускаемой продукции:

- промывочное оборудование (скрубберы, скрубберы-бутары, корытные мойки);
- концентрационное оборудование (машины отсадочные, столы концентрационные, конусные сепараторы);

¹ Маркетинговое исследование «Практика участия малых и средних производственных предприятий Новосибирской области в производственной кооперации» // ГУП НСО «Новосибирский областной фонд поддержки малого и среднего предпринимательства». 2014. URL: <http://www.novosibirsk.subcontract.ru> (дата обращения 21.11.2014).

² Годовой отчет ОАО «Машзавод Труд» за 2013 г. URL: disclosure.lprime.ru/portal/default.aspx?emId=5405306821 (дата обращения 21.11.2014).

- обезвоживающее оборудование (сгустители радиальные, сгустители пластинчатые, обезвоживатели);
- флотационное оборудование (механические, пневмомеханические, флокулярные машины, пульпоподъемные камеры);
- пульпоприготовительное оборудование (контактные чаны, перемешиватели, оттирочные машины);
- классифицирующие аппараты (гидроклассификаторы, спиральные классификаторы, барабанные грохота);
- вспомогательное оборудование (виброразгрузчики, насосные установки, эмульгаторы, пульподелители, пневмомолота);
- лабораторное обогатительное оборудование;
- запасные части к выпускаемому оборудованию.

Перечисленное оборудование с широким диапазоном технических характеристик, т. е. выпускается в виде типоразмерных рядов.

Финансово-экономический кризис привел к значительному снижению объемов производства в 2009 г. С 2010 г. объем производства стал постепенно восстанавливаться. Однако потребность рынка в продукции завода по основной номенклатуре все еще остается ниже, чем в докризисный период. Поэтому завод срочно занялся расширением номенклатуры. В частности, освоен выпуск обогатительных комплексов для переработки россыпных руд и техногенного сырья (старых отвалов обогатительных фабрик). Мобильные обогатительные комплексы позволяют полностью механизировать технологические процессы по обогащению руд цветных и драгоценных металлов россыпных месторождений. Ведутся также работы по модернизации и расширению области применения серийного оборудования и созданию нового.

Доминирующее положение на рынках России и стран СНГ ОАО «Машзавод Труд» занимает по концентрационным столам, диафрагмовым отсадочным машинам, дезинтеграторам и некоторым видам вспомогательного оборудования.

ОАО «Завод Труд» на протяжении всей своей истории сталкивалось с необходимостью проведения реструктуризаций. В настоящее время Группу компаний «Завод Труд» можно с уверенностью назвать современным научно-производственным объединением, производственным кластером, индустриальным парком и бизнес-инкубатором. В нее входят около 15 финансово-самостоятельных организаций, основные из которых приведены в табл. 1.

Производственно-финансовые показатели ОАО «Машзавод Труд» за последние 5 лет приведены в табл. 2, структура товарного выпуска – в табл. 3.

Анализ показателей показывает их положительную динамику, учитывая, что увеличение цен на литейную продукцию ОАО «Машзавод Труд» в 2013 г. составило 7 %, на основную продукцию цены не повышались.

В условиях рыночной экономики завод продолжает сохранять свою специализацию и расширять номенклатуру обогатительного оборудования для горных предприятий России, ближнего и дальнего зарубежья.

Таблица 1

Структура группы компаний «Завод Труд»

Наименование	Деятельность
ОАО «Машзавод Труд»	Производственный операционный центр
ЗАО «Инвестпарк»	Собственник основных средств
ЗАО «ТИГОМ» (Технологический институт горного машиностроения)	Разработчик конструкций и технологий
ООО «Труд-Полимер»	Изготовитель полиуретановых изделий
ЗАО «Рекон-Т»	Эксплуатация энергетических сетей
ООО «Управляющее предприятие»	Эксплуатация зданий и сооружений
ООО «Пром аудит»	Промышленный и экономический надзор
ООО «Конвектика»	Производство банных и отопительных печей

Таблица 2

Основные показатели работы ОАО «Машзавод Труд»

№	Наименование	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2013/ 2012,%
1	Объем выпускаемой продукции (услуг) в действующих ценах, млн руб.	408,5	197,7	304,9	449,4	439,6	446,0	101,5
2	Объем реализации (выручки) продукции (услуг) в действующих ценах с НДС, млн руб.	447,0	245,0	391,1	540,4	433,0	488,9	112,9
3	Численность, чел.	550	367	417	438	414	362	87,4
4	Средняя зарплата, руб.	15785	13322	18148	20 682	21 604	24 634	114,0
5	Выработка, тыс. руб./чел.	742,7	538,7	731,2	1 025,8	1 061,6	1 233,3	116,2
6	Налоги, млн руб.	57,5	34,8	55,2	83,3	74,1	91,6	123,6
7	Чистая прибыль, млн руб.	11,97	0,64	0,91	19,04	15,9	29,5	185,5
8	Зарплата на 1 руб. товарной продукции, коп.	25,5	29,7	29,7	24,4	24,4	24,0	98,4

Таблица 3

Структура товарного выпуска по ОАО «Машзавод Труд»
(тыс. руб.)

Наименование	2012 год		2013 год	
	2012г.	% к итогу	2013г.	% к итогу
Химическое оборудование	64 013	14,6	95 200	21,3
Обогатительное оборудование	192 061	43,7	220 317	49,4
Запасные части ГШО	89 188	20,3	62 725	14,1
Запасные части драг	4 641	1,1	2 095	0,5
Спец.-технол. оборудование	10 347	2,4	13 421	3,0
Литье товарное	16 397	3,7	9 278	2,1
Разовые заказы	3 621	0,8	2 921	0,7
Печи	34 496	7,8	24 364	5,5
Услуги	24 841	5,6	14 433	3,2
Всего	439 605	100,0	446 054	100
Экспорт в общем выпуске	74 337	16,9	82 844	18,6

Предприятие систематически изучает передовой опыт использования современных технологий, использования адаптированных бизнес-моделей для повышения качества и продвижения своего оборудования (применяет инструменты бенчмаркетинга), для чего проводит научно-практические конференции с выпуском сборников докладов (всего проведено 10 конференций), ежегодно принимает участие как экспонент в 2–3 выставках по горно-обогатительной тематике, исследует рекламные материалы. Завод постоянно размещает рекламные макеты, статьи в специализированных журналах, каталогах и сайтах. Качество выпускаемого оборудования подтверждено неоднократно дипломами и наградами высокого уровня.

Портфель заказов постоянно пополняется новыми видами продукции. По разработкам ЗАО «ТИГОМ» заводом запущено продукции на 71,4 млн руб., при этом затраты на конструкторскую документацию и оказание технической помощи при изготовлении и внедрении нового оборудования составили 12,7 млн руб., т. е. 2,8 % от объемов производства. В 2012 г. затраты составляли 1,1 %.

В 2010 г. ОАО «Машзавод Труд» освоил новое производство – изготовление печей, открыв цех № 8. За 2013 г. цехом было выпущено 3 825 шт. печей на общую сумму 24 364 тыс. руб. В 2013 г. разработаны и запущены в серийное производство: водогрейные котлы «Титан-10У» и «Титан-20У» (унифицированные с газовой горелкой), дающие возможность их использования как на твердом топливе, так и на природном газе; дровяная отопительная печь «Ставр-20»; дровяная банная печь-каменка «Конвектика-26», «Конвектика-12У» (унифицированная с газовой горелкой), «Колибри-9У» (унифицированная с газовой горелкой). Ведутся работы по дальнейшему расширению номенклатуры.

Для наращивания технологических возможностей и замены устаревшего оборудования было приобретено основных средств на сумму 3 629,7 тыс. руб., из них: машины и оборудования – на 1 365,6 тыс. руб.

Результаты проведенных мероприятий позволили получить чистые активы общества на конец 2013 г. в размере 119 299 тыс. руб.

Руководство завода ставит перед собой задачу развития предприятия до уровня одного из крупнейших в Сибири производителя горно-обогатительного оборудования. Поскольку основные потребители этого вида продукции находятся в районах Сибири и Дальнего Востока, а в г. Новосибирске сосредоточен большой научный потенциал и достаточно крупные не задействованные в результате перестройки производственные мощности.

Перед коллективом в 2014 г. поставлена задача увеличить объемы производства до 70 млн руб. в месяц. Это реализуется выполнением следующих задач³: тщательное изучение рынков сбыта, повышение конкурентоспособности и расширение области применения продукции, освоение новой номенклатуры обогатительного оборудования, поиск и освоение ниш для оказания инженерных услуг по разработке технологий обогащения и внедрения новой техники, разработка и освоение производства новых изделий для серийного производства в разрезе использования вновь приобретенного высокоточного импортного оборудования, продолжение модернизации действующего оборудования, улучшение структуры управления предприятием, реализация 100 % произведенной продукции, совершенствование кадровой политики, социальное развитие и инвестиции, повышение уровня мотивации каждого работника.

Преимущества и недостатки изучаемой системы, возможности и угрозы внешней среды для группы предприятий «Завод Труд» проанализированы и оценены с применением метода SWOT-анализа (табл. 4). Метод SWOT-анализа позволяет выявить основные преимущества и недостатки, возможности и угрозы внешней и внутренней среды для группы предприятий с учетом результатов проведенных и планируемых реструктуризаций. Рассмотренные угрозы и недостатки представляют характеристику внешней и внутренней среды с возможными рисками, а преимущества и возможности формируют систему факторов и инструментов реализации стратегий управления рисками.

Группа предприятий в дальнейшем ориентирована на укрепление и развитие преимуществ, проведение мероприятий для решения текущих и стратегических проблем. В соответствии с планами развития реализуются разработка нового и модернизация выпускаемого

³ См.: Годовой отчет ОАО «Машзавод Труд» за 2013 г.

оборудования и научно-исследовательские работы, освоение новых видов изделий, промышленные и приемочные испытания опытных образцов, патентно-информационное обеспечение, маркетинг и реклама, внедрение новых технологий машиностроения и повышение качества продукции, капитальный ремонт, приобретение и замена оборудования, экономия финансовых и материальных ресурсов, совершенствование сетей и установок, механизация ручного труда, улучшение условий труда, восстановление и организация новых участков, капитальные и ремонтно-строительные работы и другие мероприятия.

Одним из значимых событий в повышении конкурентных преимуществ стало в начале 2000-х гг. поэтапное перемещение производственных цехов на новую площадку по ул. Станционная, 60/9 (Ленинский район, г. Новосибирска), на территорию обанкротившегося завода «Сибтекстильмаш». Это было связано с тем, что завод не соответствовал современным экологическим, логистическим, градостроительным требованиям. Производственные корпуса и коммуникации завода «Сибтекстильмаш» находились в разрушенном состоянии, оборудование было разобрано – требовались существенные капитальные вложения для налаживания производства. Площадка была предложена Администрацией Новосибирской области по обращению «Завода Труд» в 1998 г. Потребовалось около 700 млн руб. на перемещение производства, реконструкцию и ремонт корпусов, инженерных сетей и прочей инфраструктуры, подготовку и запуск площадки завода как бизнес-инкубатора. На новой площадке были организованы несколько новых производств, например, первыми из которых были банные и отопительные печи. Существует потенциал для размещения новых производств и в будущем. Это событие – достаточно редкое явление в экономике, позволившее реализовать существенные структурные преобразования предприятия. Проект передислокации оборудования был успешно завершён с параллельной организацией производства и закупкой нового оборудования. Был привлечён стратегический партнер – немецкая компания OttoWolff⁴, способная не только осуществлять поставки оборудования, но и финансировать этот процесс.

Успешному опыту реструктуризаций способствовали следующие причины:

- исторический опыт понимания потребности рынка и адаптации предприятия к изменяющимся условиям;
- исторические традиции, заложенные основателями завода, позволили заводу успешно развиваться в разные исторические периоды с разными моделями экономики страны;
- навыки оперативного переоснащения производства под новую продукцию и решения необходимых задач;
- умение организовывать финансирование в условиях недостаточно выделяемых госфондов в СССР, экономить ресурсы, находить нестандартные решения (особо пригодилось после развала СССР);
- умение сохранить коллектив завода и конструкторское бюро, возможность выпускать оборудование под потребности заказчика;
- понимание проблем завода руководством области и города, помощь в содействии передислокации на новую площадку [4].

Работа на новой площадке создала преимущества с возможностью выпуска продукции больших габаритов. Увеличился объем производства, стали улучшаться производственные и экономические показатели. Ведется работа в направлении повышения объемов реализации продукции для приведения ее в соответствие ожиданиям до передислокации. Потенциал роста объемов производства оборудования и деталей на новых площадях может быть минимум в четыре раза⁵.

Уникальность реструктуризации в форме передислокации предприятия на новую площадку характеризуется высоким уровнем организации работы с сохранением непрерывности всех бизнес-процессов без остановки производства, качественной построенной системой надежных устойчивых отношений между предприятиями Группы «Завод Труд» и контрагентами, сохранением высокого научного потенциала, реализацией планов создания новых

⁴ Беленкова Т. На новую площадку с новым оборудованием // Новая Сибирь. URL:

<http://newsib.net/index.php?newsid=4040> (дата обращения 22.11.2014).

⁵ Исламов Ю. Мы в России ходим по деньгам // Эксперт Сибирь. 2014. 3 марта. URL: <http://expert.ru/siberia/2014/10/myi-v-rossii-hodim-po-dengam/> (дата обращения 22.11.2014).

Таблица 4

Матрица SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
Внешняя среда	1. Ожидается увеличение спроса на продукцию. С каждым годом сильнее проявляется запрос на производственный потенциал машиностроителей. 2. Близость сырья, энергоносителей. 3. В результате совместной работы с ЗАО «ТИГОМ» есть потенциал по улучшению технологий. 4. Государственные меры на запрет допуска отдельных видов товаров машиностроения, происходящих из иностранных государств, реализация программ импортозамещения повышают интерес к продукции отечественного производства. 5. Ожидается увеличение объемов экспорта. 6. Есть благоприятные возможности для развития кооперации. 7. Повышение деловой активности от вступления в силу Законопроекта «О промышленной политике в Российской Федерации» (2014 г.) с мерами господдержки.	1. Талантливая и способная молодежь уезжает из региона в Москву и за границу. Недостаточно стимулов для работы в регионах. Нужно изменить политику государства. 2. Острая конкуренция на рынке с зарубежными компаниями. 3. Ослабление рубля РФ в результате изменений курса доллара США и евро. 4. Менталитет и общественное мнение, что все отечественное – плохого качества, требует изменения. На самом деле продукция высокого качества. 5. Неблагоприятная ситуация на рынке труда, низкий престиж инженерной профессии и рабочих специальностей 7. Отсутствие государственной Программы защиты отечественных производителей оборудования для обогащения рудных и нерудных материалов, включающей техническое перевооружение. Отрасль машиностроения существенно отстает от мировых производителей по техническому уровню оснащения. 8. Существенно недостаточный объем государственных и муниципальных заказов, предпочтение импортному оборудованию при наличии конкурентных возможностей производства на площадках группы компаний «Завод Труд» по цене и качеству (например, проект снегоплавильной установки, асфальтные мини-заводы). 9. Основные потребители продукции предприятия находятся за пределами региона, что уменьшает объем местных заказов и увеличивает цену продукции с учетом транспортных издержек. 10. Предприятия машиностроения, нуждающиеся в наиболее квалифицированных специалистах, оказываются неконкурентоспособными перед предприятиями других отраслей, например, торговли, где заработная плата выше, а требования к специалистам ниже. 10. Недостатки системы налогообложения. Например, при приобретении высокотехнологичного оборудования до 2013 г. требуется уплата налога на имущество. Возможности уменьшить налог по ранее приобретенному оборудованию после 2013 года нет, создаются неравные условия для производителей.

	Возможности	Угрозы
		Требуется уплата НДС 18 % при ввозе импортного оборудования лазерной резки металлопроката независимо от сроков его установки и окупаемости. 11. Высокие ж/д и энерготарифы. 12. Признание сценариев ухудшения ситуации в экономике.
	Преимущества	Недостатки
Группа предприятий «Завод Труд»	1. Мобильность и оперативность при переключении с выпуска одной продукции на другую, включая новую и ранее неизвестную. 2. Наличие высококвалифицированных специалистов и склонности к напряженному и интенсивному труду. 3. Сохранение проектно-конструкторского потенциала. Расширенная номенклатура изделий в сторону крупнотоннажных машин, мобильных обогатительных фабрик, которые быстро возводятся. 4. Факты признания высокого уровня качества и востребованности предприятия подтверждены наградами и дипломами. 5. Наличие плана развития предприятия. 6. Умение использовать возможности биржевых фондовых рынков для финансирования производства в период экономических кризисов. 7. Нацеленность на расширение заказов внутри страны. Во второй половине 2013 г. намечена тенденция роста серийных заказов на оборудование и продукции оборонного назначения. 8. Успешный опыт реструктуризации по передислокации на новую производственную площадку. 9. Отсутствие долгов по зарплате, по налогам. 10. Инвестиционная привлекательность предприятия. 11. Организация на производственных площадях бизнес-инкубатора. 12. Выгодный социальный пакет для работников.	1. Дефицит инженерных кадров и рабочих узких специальностей (конструкторы, технологи, станочники высшего разряда, руководители производства), что приводит к росту издержек для привлечения иногородних специалистов. 2. Физический и моральный износ активной части основных фондов. 3. Недостаточное финансирование научных разработок по разработке новых видов продукции и совершенствованию технологий производства. 4. Недостаточные возможности литейного цеха по производству отдельных видов продукции. 5. Недостаточный уровень автоматизации производственных процессов, документооборота. 6. Неудачный опыт господдержки в виде налоговых субсидий по приобретенному оборудованию, приведший в результате невозможности прироста налоговых платежей к возврату суммы субсидии с процентами по причине недостаточного размера показателей выручки и прибыли для выплаты налогов в результате изменения конъюнктуры рынка в ходе реализации проекта. Это свидетельствует о несовершенстве инструментов господдержки. 7. Недостаточность инвестиций для переоснащения производства. 8. Выпуск менее эргономичной и автоматизированной техники по сравнению с западной.

Таблица 5

Примеры новых успешных проектов группы компаний «Завод Труд» за последние 10 лет для заказчиков из России

Заказчик	Наименование / Примечание
Концерн «Сибирь», НСО	Проект по строительству фабрики по обогащению песка месторождения с. Марусино. Фабрика по обогащению песка на основе конического гидрогрохота и горизонтального классификатора
ОАО «Сарановская шахта “Рудная”», Пермская обл.	Скруббер-бутара СБ-18. Для отмывки глинистых частиц от волунчатой хромовой руды, для дезинтеграции глинистого материала из природных грунтов, песков, рудных и россыпных месторождений, а также при промывке различного рода сырья в схемах утилизации вторичных материалов искусственного происхождения. Апрель 2014 г.
ООО «УК Партнер» (Тюменская обл.), «Пензенское карьероуправление» (Пензенская обл.)	Обогатительный комплекс для получения качественного строительного песка на основе скруббер-бутара и спирального классификатора
Комбинат «Алданзолото», Республика Саха (Якутия)	Отсадочные машины
ОАО «Сарылах-Сурьма» Республика Саха (Якутия)	Флотокамеры (декабрь 2013 г.)
ОАО «СУЭК-Кузбасс», Кемеровская обл.	Дробилка-грохот ДГБ-28М для реконструкции обогатительного модуля шахты «Талдинская»
ОАО «Кузнецкинвестстрой», Кемеровская обл.	Роторный делитель проб угля
ОАО ТД «Сибирский цемент», Кемеровская обл.	Гидроклассификаторы
Томский речной порт, Томская область	Комплекс оборудования для промывки и сортировки песчано-гравийной смеси, добываемой на реке Томь, спиральный классификатор
ЗАО Новоорловский ГОК (Читинская обл., Агинский район)	Полное обновление линии гравитации – это 71 концентрационный стол СКО-15М1 и линии классификации – это семь гидравлических классификаторов типа КГ (декабрь 2013 г.)
Прииск «Караканский», (Читинская обл.), ООО «Тайга плюс» (Иркутская обл.)	Мобильный обогатительный комплекс «Сибирь-200» для получения золота на обогащении хвостов прошлых лет (переработка старых эфельных отвалов)
ЗАО «Концерн Арбат», месторождение «Конго», Магаданская обл.	Мобильный обогатительный комплекс для производства золота
ООО «Градас», Южный Урал	Промывно-сортировочный комплекс ПСК-80 [5. С. 171]

Таблица 6

Примеры новых успешных экспортных проектов группы компаний «Завод Труд»

Заказчик	Наименование
TM Crane-Export Limited (Республика Союз Мьянма)	Скрубберы СБ-18 (2014 г.)
Компании из Монголии	Высокопроизводительные скрубберы и дизельные насосные установки
ТОО «Казцинк», карьер «Балашейские пески» и Зыряновский комбинат, Казахстан	Концентраты и пластинчатые сгустители, оттирочные машины
Компания «Казмарганец», Казахстан	Высокоэффективные отсадочные машины и корытные мойки
Горнодобывающие комбинаты, Узбекистан и Киргизия	Спиральные классификаторы

производств посредством организации на территории завода бизнес-инкубатора с растущим потенциалом, сохранением способности выполнять непрофильные разовые или низкосерийные заказы.

Примерами успешной совместной работы является сотрудничество ОАО «Машзавод Труд» с ООО «Труд-полимер», ЗАО «ТИГОМ», ТОО «Ремстройполимер» в производстве деки концентрационных столов [5. С. 181], а также взаимоотношения ОАО «Машзавод Труд» с ОАО «ИРИДМЕТ», ТОО «Ремстройполимер» в производстве сит из полиуретана для отсадочной машины «Труд-12» взамен шпальтовых [5. С. 184].

Другими примерами структурных изменений является создание отдельных предприятий (см. табл. 1) в результате реализации стратегии уменьшения размерности основного предприятия ОАО «Завод Труд», оказывающих различные услуги в Группе предприятий «Завод Труд» и сторонним организациям. Объем производства, услуг и работа на условиях субконтрактации и аутсорсинга со сторонними компаниями, не входящими в Группу, оценивается как незначительный. По мнению автора, изучение возможностей рассмотрения дополнительных различных стратегий субконтрактации и аутсорсинга, в том числе при проведении реструктуризаций, может стать перспективным направлением развития предприятий Группы, с учетом расширения отечественного и международного опыта использования данных современных способов управления. Государственная промышленная политика, в том числе по вопросам импортозамещения, предусматривает активизацию действий в сфере возобновления и расширения производственной и научной кооперации. В связи с этим субконтрактация (промышленный аутсорсинг) может получить новый импульс к развитию, включая применение мер государственной поддержки к основным производителям и их основным стратегическим партнерам.

Применение стратегий реструктуризации позволило реализовать следующие проекты в России и за рубежом (табл. 5 и 6).

Метод группировки успешных проектов в зависимости от местонахождения заказчиков продукции в России и за рубежом, т. е., с точки зрения внутренних и внешних поставок, позволяет оценивать результаты стратегий реструктуризации за требуемый период, например за 5–10 лет, в плане сокращения (увеличения) секторов рынка, стабильности клиентской базы, установления новых стратегических отношений с новыми партнерами, создания имиджевых проектов в интересах государства и отдельных административных территорий.

Достижению полученных результатов способствовали историческое умение предприятия быстро адаптироваться к новым условиям, наличие профессиональных экспертов по оперативной организации производства новой номенклатуры оборудования и изделий, сохранение и развитие ключевой компетенции, правильная оценка достоинств и недостатков путей решения текущих и стратегических проблем, рисков при принятии решений.

Долгосрочные планы развития включают:

- модернизацию мощностей путем замены 700 единиц устаревшего и малопроизводительного оборудования на 150–200 новых агрегатов;
- изучение возможности реализации проекта запуска нового большого литейного цеха, так как существующий цех с растущими объемами производства не справляется;
- реализацию крупного девелоперского проекта на базе площадки на ул. Большевикской, для чего ведутся переговоры с инвесторами, рассматриваются варианты перепрофилирования⁶;
- другие проекты.

К числу важнейших проблем, требующих решения на макроуровне, относятся следующие.

1. Необходимо изменить политику государства в отношении российского машиностроения по производству оборудования для обогащения рудных и нерудных материалов, уточнить политику местных органов власти по формированию муниципальных заказов для стимулирования приобретения отечественного высококачественного оборудования.

2. Пересмотреть критерии государственной поддержки, рассматривая в качестве приоритетных экспортный потенциал, отсутствие в производстве примитивной продукции, отсутст-

⁶ См.: Ислямов Ю. Мы в России ходим по деньгам.

вие просроченных долгов по зарплате, налогам и перед другими кредиторами, инвестиционную привлекательность предприятия, качество продукции.

3. Вернуть уважение инженерной профессии путем корректировки государственных образовательных программ, профориентационных мероприятий для повышения имиджа профессии инженера, начиная с младших классов средних школ. Необходимо пересмотреть мероприятия по государственной финансовой поддержке молодых инженерных кадров.

4. Изменить налоговые режимы для предприятий с целью дальнейшего стимулирования к росту производства, реализации инвестиционных проектов, повышению качества продукции, разработке передовой инновационной продукции.

4.1. Пересмотреть условия предоставления налоговых льгот по приобретенному высокотехнологичному оборудованию до 2013 г., поскольку создаются неравные условия для производителей, приобретающих изготовленное оборудование с датой выпуска, например, 2012 г., в 2012 и 2013 г.

4.2. Уточнить перечень ввозимого импортного оборудования с освобождением от уплаты НДС, аналоги которого не производятся в России. В настоящее время требуется уплата НДС 18 % при ввозе импортного оборудования лазерной резки металлопроката независимо от сроков его установки и окупаемости. Это требует существенного разового отвлечения оборотных средств для уплаты «входного» НДС.

В заключение отметим, что в условиях текущей девальвации рубля, введенных международных экономических санкций, запрета на ввоз отдельных товаров и оборудования на территорию России, проводимой государственной промышленной политики импортозамещение – одна из стратегий работы потребителей продукции отечественной промышленности. В инвестиционных проектах компании часто используют эту стратегию. В этих условиях создаются предпосылки для роста возможностей у Группы предприятий «Завод Труд» по увеличению объемов заказов.

Действующий перечень оборудования, закрепленный в Постановлении Правительства РФ от 30.04.2009 № 372 (ред. от 21.06.2014) «Об утверждении перечня технологического оборудования (в том числе комплектующих и запасных частей к нему), аналоги которого не производятся в Российской Федерации, ввоз которого на территорию Российской Федерации не подлежит обложению налогом на добавленную стоимость», свидетельствует о существенном потенциале для создания конкуренции импорту и организации производства в России на действующих предприятиях.

Высокий научный потенциал Группы предприятий «Завод Труд», богатый инновационный опыт реструктуризаций позволит обеспечить устойчивость на рынке и сохранить позитивный вектор развития. Эту стратегию планируется рассматривать и в дальнейшей деятельности, но уже с оценкой применения в новых экономических условиях.

Наступивший 110-летний юбилей предприятия – это подтверждение значительных успехов в управлении изменениями для его выживания и развития, заслуживающих большого уважения.

Выводы

В качестве направлений решения актуальной проблемы определения подходов к выявлению основных потенциальных рисков и угроз в деятельности предприятий, использующих реструктуризацию для создания конкурентных преимуществ долгосрочного характера в современных условиях, могут использоваться методы SWOT-анализа и метода группировки успешных проектов в зависимости от географии продаж с учетом следующих результатов.

Метод SWOT-анализа и матрица полученных сведений позволяет не только представить характеристику внешней и внутренней среды предприятия, но и выявить основные риски, сформировать систему факторов и инструментов реализации стратегий их управления с учетом результатов проведенных и планируемых реструктуризаций.

Накапливаемая информационная база по динамике и масштабам поставленного оборудования в зависимости от географии продаж с применением метода группировки успешных проектов может использоваться при подготовке новых стратегий реструктуризации с учетом новых потребностей у потребителей продукции предприятий.

Стратегии реструктуризации как инструмент управления рисками сохраняют актуальность в условиях государственной промышленной политики по импортозамещению.

Изучение и обобщение опыта работы предприятия с применением указанных методов формирует основу для уточнения предложений по направлениям мер их государственной поддержки, включая изменение подходов к формированию государственных и муниципальных заказов в направлении приобретения качественного инновационного отечественного оборудования, профорientационные мероприятия для повышения имиджа профессии инженера, корректировку налоговых режимов в направлении повышения деловой активности и обеспечения налоговой безопасности промышленных предприятий.

Список литературы

1. Завод. Люди. Судьбы // Автор-составитель М. Готлиб. Новосибирск: Сибпринт, 2009. 432 с.
2. Оборудование для обогащения рудных и нерудных материалов обогащения: Материалы X Междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск: Сибпринт, 2013. 302 с.
3. Делать самим или нанимать? (Аутсорсинг: сущность, плюсы, минусы): Материалы семинара «Директорский форум» / Под ред. В. Ф. Комарова. Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2011. Вып. 1. 65 с.
4. Выжитович А. М. Рынок аутсорсинговых услуг // Делать самим или нанимать? (Аутсорсинг: сущность, плюсы, минусы): Материалы семинара «Директорский форум». Новосибирск: Офсет, 2011. Вып. 1. С. 19–24.
5. Субконтрактинг и аутсорсинг. Процессный подход: Учеб.-метод. пособие. Версия 1.1, расширенная / С. А. Иванов, М. С. Шерман, Р. Г. Ямолеев. Новосибирск, 2014. URL: <http://www.novosibirsk.subcontract.ru> (дата обращения 21.11.2014).

Материал поступил в редколлегию 26.11.2014

A. M. Vyzhitovich

*Siberian Institute of Management – a branch of the Russian Academy of National Economy
and Public Administration under the President of the Russian Federation
6 Nizhegorodskaya Str., Novosibirsk, 630102, Russian Federation*

*Novosibirsk State Technical University
20 K. Marks Ave, Novosibirsk, 630102, Russian Federation*

vam_70@mail.ru

THE RESTRUCTURING AS STRATEGIC INSTRUMENT IN MANAGEMENT INDUSTRIAL ENTERPRISE RISK (ON EXAMPLE OF THE MACHINE-BUILDING ASSOCIATION «TRUD PLANT»)

The Article is dedicated to questions of the analysis of the processes restructuring enterprise of machine building. The Presented problems to activity enterprise machine building. Studied the innovative experience of restructuring of one of the leading enterprises – «Machine-building “Trud Plant”» JSC.

Restructuring is considered in the study as an important tool in risk management loss of competitiveness and financial stability. Possibility of refining the solution of actual problems of defining approaches to identify the main potential risks and threats to businesses that use restructuring to create a long-term competitive advantage in modern conditions.

As the main tools for exploring the internal and external environment of the company proposed a method of SWOT-analysis, a method of grouping projects depending on the location of customers products based on publicly available sources of information.

The research led to a number of conclusions: proposed methods help to identify key risks and threats, competitive advantage, the ability of enterprises in the light of the results of past and planned restructuring; study and synthesis of work experience of enterprises with the use of these methods generates suggestions on directions of the State support measures; restructuring strategy of risk management as a tool to retain relevance in the context of import substitution.

Keywords: the restructuring of enterprises, risk management, outsourcing, subcontracting.

References

1. Plant. The People. Destiny. Author-compiler Mark Gottlieb. -Novosibirsk: Publishing House «Sibprint» LLC, 2009.-432 Page (In Russ.)
2. Equipment for the enrichment of ore and non-ore materials processing: proceedings of the
3. 10-th international scientific-practical Conference. Novosibirsk: Publishing House «Sibprint» LLC, 2013. – 302 Page (In Russ.)
4. Do yourself or hire? (Outsourcing: essence, pluses, minuses)/proceedings of the seminar "Director's Forum/vol. 1/Ed. doctor of economic sciences, Professor V. Komarov. Novosibirsk: IÈOPP of RUSSIAN ACADEMY of SCIENCES, 2011- 65 Page (In Russ.).
5. Vyzhitovich A.M. Outsourcing services Market, in: do yourself or hire? (Outsourcing: essence, pluses, minuses)/proceedings of the seminar "Director's Forum/vol. 1. -Novosibirsk: offset, 2011, Page 19-24 (In Russ.).
6. Subcontracting and outsourcing. The process approach. Training.-manual method. Version 1.1 extended/S. A. Ivanov, M. S. Sherman, R.G. Yamoleev. Novosibirsk, <http://www.novosibirsk.subcontract.ru> (date of 21.11.2014) (In Russ.).