

6. Институциональные преобразования в экономике. Количество крупных и средних предприятий и организаций [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gks.ru/dbscripts/cbsd/dbinet.cgi>
7. Институциональные преобразования в экономике [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/reform/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/reform/#)
8. Выпуск специалистов с высшим профессиональным образованием государственными и муниципальными образовательными учреждениями по группам специальностей и направлениям подготовки в 2005 – 2012 гг. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b13\\_13/IssWWW.exe/Stg/d1/07-50.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_13/IssWWW.exe/Stg/d1/07-50.htm)
9. Образование в России [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5\\_%D0%B2\\_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%B2_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8)

### УСПЕШНЫЙ ОПЫТ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В МОНОГОРОДЕ ЮРГА

*В.А. Шабашев, д.к.н., В.А. Трифонов, к.э.н., доц., И.В. Добрычева, ассист.*

*Юргинский технологический институт (филиал) Национального исследовательского  
Томского политехнического университета*

*652055, Кемеровская обл., г. Юрга, ул. Ленинградская, 26, тел/факс: 8(384-51) 6-26-83*

*E-mail: bash\_kemsu@mail.ru, v.trifonov@rambler.ru, dobrycheva@tpu.ru*

Машиностроительные предприятия России находятся в кризисном состоянии, о чем свидетельствуют исследования РИА-агентства. Глубокая рецессия наблюдается в производстве металлургического оборудования, станков, сельскохозяйственной техники, предназначенной для потребительского рынка [1].

Невостребованность продукции российского машиностроения на мировом рынке, снижение динамики потребительского кредитования для покупки на внутреннем рынке, низкая конкурентоспособность, недостаточно высокий уровень автоматизации производства и низкие темпы обновления оборудования, отсутствие системы рациональной организации труда, – все это привело к кризису машиностроительной отрасли.

Вторая проблема обусловлена тем, что в период существования СССР имела место тенденция постройки моногородов по всей стране, зачастую сконцентрированных вокруг машиностроительных предприятий. Это спровоцировало глубокую взаимосвязь сразу нескольких следствий: машиностроительное предприятие перестает эффективно работать, что влечет за собой снижение заработной платы и уровня жизни населения моногорода. Впоследствии наблюдается рост безработицы, вызывающий развитие социальных девиаций.

По официальным данным, в настоящее время в России 313 муниципальных образований, являющихся моногородами, в которых живет почти 15% населения страны [2,3]. Моногорода неравномерно распределены по территории России. Наибольшее количество моногородов сосредоточены в Уральском (Свердловская и Челябинская области) и Приволжском (Самарская, Нижегородская области, Пермский край) округах [4].

Идея создания моногородов не может быть оценена однозначно отрицательно: по данному принципу они строились и продолжают строиться города во всем мире. Упадок в отрасли машиностроения был вполне предсказуем, с подобными проблемами сталкивались и Европейские страны и США [5,6]. Однако современные моногорода, формирующиеся возле источников нефти и газа, тоже когда-нибудь превратятся в список проблемных городов.

Ситуация усугубляется также тем, что мировые интеграционные процессы неизбежно снижают конкурентоспособность различных отраслей, например, вступление России в ВТО повлекло сокращение машиностроения, легкой и целлюлозно-бумажной промышленности в Тюменской области, Сибири, на Урале [7, 8].

В международной практике управления моногородами сложилось несколько подходов. США реализуют программу «Сокращение ради выживания», предполагающую снос беднейших городов и «возвращение природе» территории [9]. Европейские страны избрали путь реструктуризации, примером чего может служить подход, избранный к городу Руру в Германии и Хелмонду в Нидерландах [10].

В России существует федеральная программа по поддержке моногородов, предполагающая целенаправленное изменение экономической структуры городов, их диверсификацию [11]. Проблемой

является, зачастую, отсутствие идей развития моногорода. По мнению экспертов, программы диверсификации экономики моногородов России, где складывается сложная социально-экономическая ситуация, могут быть реализованы только в половине из них, для остальных нужны иные меры поддержки. Сегодня около 20% моногородов из кризисного списка находятся в ситуации, когда градообразующее предприятие не имеет перспектив развития и может быть заморожено или закрыто [12].

Тем не менее, выработаны некоторые общие пути решения проблем моногородов: модернизация традиционных производств, диверсификация экономики, развитие малого и среднего бизнеса, улучшение имиджа города и повышения качества жизни [13]. Моногорода машиностроительной отрасли – не исключение: они также нуждаются в модернизации и диверсификации.

Представляется необходимым выработать модель реструктуризации предприятий, применение которой в дальнейшем позволит системно решать ряд проблем, связанных с модернизацией традиционных производств и общей диверсификацией экономики моногородов.

Выделяют функциональную и системную реструктуризацию [14]. Системная реструктуризация как форма изменения направленности машиностроительного предприятия успешно была применена в таких городах как Пулман (США), Хаддерсвилд (Великобритания). Зачастую переход предприятия на выпуск новой продукции или развития комплекса услуг требует поэтапной реструктуризации, функциональной реструктуризации подразделений и финансовой реструктуризации.

Каждое машиностроительное предприятие, проходящее реструктуризацию, учитывает тот спектр проблем, который сформирован с учетом специфики его деятельности, но, в целом, предприятия одной отрасли, как своеобразные микромоделли национальной экономики, имеют сходный перечень проблем. Таким образом, необходимо ориентироваться на уже имеющие опыт успешной реструктуризации модели в реальных условиях российской экономики.

Примером может служить успешная реструктуризация ООО «Юргинский машзавод», проведенная в 2007 году в одном из моногородов России [15].

К 2007 году машиностроительное предприятие стало убыточным, и моногород нуждался в максимальной поддержке со стороны государства, частных инвесторов. Решение о разработке новой модели реструктуризации машиностроительного предприятия явилось необходимостью.

Базовая же модель реструктуризации включает такие этапы, как:

- анализ деятельности предприятия и внешней среды;
- разработка концепции и программы реструктуризации;
- внедрение программы реструктуризации и оценка ее результатов.

В рамках реструктуризации машиностроительного предприятия авторами была предложена новая модель эффективного управления активами машиностроительного предприятия, так называемая модель «финансовой реструктуризации».

Модель финансовой реструктуризации нацелена на достижения положительных финансовых результатов в рамках долгосрочной стратегии.

Условия предлагаемой модели:

- направление деятельности машиностроительного предприятия не изменяется;
- клиентская база может измениться по своей структуре;
- предприятие не может поменять налоговый режим, так как налоговые поступления являются бюджетообразующими;
- большая доля объектов социально-культурного, бытового назначения и жилого фонда снята с баланса предприятия.

Предлагается пять элементов системы управления финансовой реструктуризацией машиностроительного предприятия.

1. Эффективное управление оборотным капиталом и краткосрочными обязательствами. Для выполнения предлагается осуществлять контроль показателей оборачиваемости материальных запасов, контролировать цены на сырье и материалы и анализировать методы реализации готовой продукции.

2. Управление внеоборотным капиталом, что подразумевает возможность сокращения постоянных затрат предприятия путем сдачи оборудования в аренду и консервации неэффективных основных фондов.

3. Управление дебиторской задолженностью, включающей в себя контроль дебиторской и кредиторской задолженности и ведение реестра старения дебиторской задолженности. Также возможна организация продажи задолженности через долговые центры.

4. Управление себестоимостью продукции, которое может быть эффективным лишь при условии автоматизации системы учета и снижении норм расхода используемых ресурсов.

5. Проведение реструктуризации задолженности перед бюджетом и крупнейшими кредиторами.

В 2007 году перед руководством ОАО «Юргинский машзавод» стояла цель: с помощью реструктуризации решить следующие задачи:

- достигнуть точки безубыточности при существующем способе производства;
- избежать процедуры банкротства и доказать кредиторам преимущество реструктуризации над ликвидацией.

В результате было принято решение об увеличении выпуска горно-шахтного оборудования и разработке комплекса сбытовых мероприятий. Реструктуризация также подразумевала совершенствование характеристик продукции и систем контроля качества. Перепланировка производственных мощностей привела к сокращению переменных затрат и более эффективному использованию оборотных средств.

В рамках предлагаемой модели вводится мораторий на прием на работу нового персонала. Реструктуризация предполагает эффективное перераспределение человеческих ресурсов предприятия, так как перераспределение рабочей силы может привести к повышению эффективности [16].

Реструктуризация машиностроительного предприятия повлекла за собой ряд реорганизационных мероприятий, и может считаться эффективной за период с 2007 – 2013 гг.

Продажа избыточного производственного оборудования, запасов продукции и сокращение дебиторской задолженности позволили получить денежные средства достаточно быстро.

Поток денежных средств увеличился также в результате реструктуризации задолженности. Отказ от избыточных площадей и сокращение затрат привели к концентрации производственных цехов.

Результаты реструктуризации отражены в следующих показателях (таблица 1.)

Таблица 1

Результаты реструктуризации ООО «Юргинский машзавод»

Показатель	2007 г., тыс. руб.	2013 г., тыс. руб.
Активы предприятия	2136708	3256216
Внеоборотные активы	1574642	1241891
Доля внеоборотных активов от общей суммы активов предприятия, %	73,69	38,1
Оборотные активы	562066	2014325
Доля оборотных активов от общей суммы активов предприятия, %	26,31	61,86
Выручка	559324	3 341 030
Себестоимость продукции	424365	2 606 477
Доля себестоимости в выручке, %	75,87	78,01
Прибыль от продаж	-34268	247910
Чистая прибыль	-36764	73481

Таким образом, реструктуризация предприятия привела к уменьшению доли внеоборотных активов в общей сумме активов предприятия и увеличению оборотных активов. Положительной тенденцией и показателем эффективности реструктуризации машиностроительного предприятия можно считать получение прибыли.

В результате реструктуризации произошел рост стоимости предприятия [17]. Реструктуризация машиностроительного предприятия предполагает также возникновение операционной и финансовой синергии, которая проявляется в следующих формах: увеличение рыночной ниши, увеличение объемов продаж, снижение вероятности банкротства в результате диверсификации бизнеса [18].

По результатам проведенного исследования разработана финансовая модель реструктуризации машиностроительного предприятия России, которая отвечает современным потребностям времени, учитывает изменяющиеся факторы внешней среды: нестабильную экономическую ситуацию, вступление в ВТО, кризисные тенденции.

Реструктуризация конкретного машиностроительного предприятия привела к уменьшению доли внеоборотных активов в общей сумме активов (с 73,69% до 38,1 %) и увеличению оборотных активов (с 26,31% до 61,86 %). Положительной тенденцией и показателем эффективности реструктуризации машиностроительного предприятия можно считать получение прибыли, роста его стоимости, возникновение операционной и финансовой синергии.

Полученный эффект синергии позволяет сделать вывод о том, что реструктуризация машиностроительного предприятия возможна при правильном ее проведении, основанной на предлагаемой модели эффективного распоряжения активами предприятия.

Литература.

1. Аналитический бюллетень. Машиностроение: тенденции и прогнозы. РИА РЕЙТИНГ. Выпуск №14 Итоги января – июня 2014. – М., 2014 г. С. 7-8
2. Критическая ситуация в российских моногородах как следствие неспособности власти принимать адекватные управленческие решения [Электронный ресурс] URL: Режим доступа: <http://www.lawinrussia.ru/node/301205> (дата обращения 20.10.2014)
3. Моногорода превратятся в центры опережающего роста [Электронный ресурс] URL: Режим доступа: [http://www.vedomosti.ru/politics/news/1147935/monogoroda\\_prevratyatsya\\_v\\_centry\\_operezhayuscheg\\_o\\_gosta](http://www.vedomosti.ru/politics/news/1147935/monogoroda_prevratyatsya_v_centry_operezhayuscheg_o_gosta) (дата обращения 20.10.2014)
4. [Электронный ресурс] URL: Режим доступа: <http://bujet.ru/article/76519.php> (дата обращения 20.10.2014)
5. John S. Garner The Company Town: Architecture and Society in the Early Industrial Age, 1992. 245p.
6. Hardy Green, The company town: the industrial Edens and satanic mills that shaped the American economy, 2011. 498 p.
7. Вступление России в ВТО вызовет очередной кризис в моногородах // [Электронный ресурс] URL: Режим доступа: [http://www.vedomosti.ru/politics/news/1695561/novaya\\_ugroza\\_monogorodam](http://www.vedomosti.ru/politics/news/1695561/novaya_ugroza_monogorodam) (дата обращения 20.10.2014)
8. Трифонов В.А., Шабашев В.А. Как членство России в ВТО изменит экономику // European Social Science Journal, 2013. - №3.
9. Моногорода по всему миру стоят на грани краха Добавлено: 08.07.2009 [Электронный ресурс] URL: Режим доступа: <http://rhr.ru/index/salary/trend/13895,0.html> (дата обращения 20.10.2014)
10. Манаева И.В. Реструктуризация экономики моногорода: зарубежный опыт // Новый университет. Серия «Экономика и право» № 5 (5), 2011. С.36-38
11. «На Западе даже нет такой проблемы» [Электронный ресурс] URL: Режим доступа: <http://vz.ru/economy/2011/12/8/545176.html> (дата обращения 20.10.2014)
12. Критическая ситуация в российских моногородах как следствие неспособности власти принимать адекватные управленческие решения [Электронный ресурс] URL: Режим доступа: <http://www.lawinrussia.ru/node/301205> (дата обращения 20.10.2014)
13. Моногорода: необходим индивидуальный подход и инновационное решение [Электронный ресурс] URL: Режим доступа: <http://kapital-rus.ru/articles/article/176782> (дата обращения 20.10.2014)
14. Реструктуризация предприятий и компаний [Электронный ресурс] URL: Режим доступа: <http://www.raexpert.ru/researches/restructuring/part1> (дата обращения 20.10.2014)
15. Трифонов В.А. Факторы и принципы формирования промышленно-инновационных кластеров. // Вестник Кемеровского государственного университета №1, 2013 г.
16. Lehn K., Poulsen A.B. Source of Value in Leveraged Buyouts // Weidenbaum M. Public Policy Toward Corporate Takeovers. New Brunswick, N. J.: Transactions Publishers, 1988.
17. Fundamentals of Financial Management James C. Van Home Stanford University John M. Wachowicz, Jr. 1031 с.
18. Artur D Little Driving Banks' Value Through M&A // Financial Services INSIGHT. [Электронный ресурс] URL: Режим доступа: [http://www.adl.com/bankm\\_a](http://www.adl.com/bankm_a) (дата обращения 20.10.2014)