



# Некоторые примеры успешной реструктуризации предприятий



# Некоторые примеры успешной реструктуризации предприятий

Составитель: Проект Тасис по  
Распространению Технической Информации  
Издание Европейской Комиссии

ноябрь 1997 года

© Европейское Сообщество, 1997  
ISBN 92-828-2220-6

Все права защищены.

Репродуцирование (воспроизведение), любым способом, распространение или передача данного издания могут быть осуществлены только с предварительного письменного согласия Европейской Комиссии, Генеральный Директорат IА Тасис. Фотографии сделаны Тасис.

Заявки на репродуцирование данного издания направлять по адресу:

Информационное Бюро Тасис, Европейская Комиссия,  
Montoyerstraat 34 3/88 Rue Montoyer, Б-1000 Брюссель.

Сведения, выводы и толкования, содержащиеся в настоящем издании, не могут рассматриваться как отражающие официальную позицию Европейской Комиссии.

# Содержание

<b>Что такое Тасис ?</b>	<b>5</b>
<b>Предисловие</b>	<b>6</b>
<b>Что такое реструктуризация предприятий?</b>	<b>7</b>
Реструктуризация предприятий и восстановление экономики	
Различные фазы реструктуризации предприятий	
<b>Условия успешной реструктуризации предприятия</b>	<b>11</b>
Признание необходимости реструктуризации	
Осознание необходимости помощи извне	
<b>Несколько примеров из различных отраслей</b>	<b>14</b>
<b>Полученные уроки</b>	<b>17</b>
Реструктуризация – поступательный процесс	
Реструктуризация требует диалога и общения внутри предприятия	
Реструктуризация должна давать осязаемые результаты	
Переподготовка сотрудников дает новые навыки	
Успешная реструктуризация – предпосылка для привлечения инвестиционного финансирования	
Необходимость решения вопросов социальных активов, не использования возможностей и излишков рабочей силы	
Необходимость привлечения местных консультантов	
<b>Пример № 1: Ефремовский завод синтетического каучука (ЕЗСК)</b>	<b>22</b>
Предприятие до реструктуризации	
Диагноз, поставленный консультантами	
Рекомендации консультантов и их выполнение	
Ситуация на предприятии после проекта	
<b>Пример № 2: Луцкий подшипниковый завод</b>	<b>28</b>
Предприятие до реструктуризации	
Диагноз, поставленный консультантами	
Рекомендации консультантов и их выполнение	
Ситуация в компании после 6 месяцев	
<b>Пример № 3: Гаврилово-Ямский льнокомбинат</b>	<b>35</b>
Предприятие до реструктуризации	
Диагноз, поставленный консультантами	
Рекомендации консультантов и их выполнение	
Положение компании к середине 1997 года и ее перспективы	

---

<b>Пример № 4: Киевский завод сантехнического оборудования</b>	<b>39</b>
Предприятие до реструктуризации	
Диагноз, поставленный консультантами	
Рекомендации консультантов и их выполнение	
Ситуация в компании после шести месяцев	
<b>Пример № 5: Львовская мебельная фабрика «Карпаты»</b>	<b>46</b>
Предприятие до реструктуризации	
Диагноз, поставленный консультантами	
Рекомендации консультантов и их выполнение	
Ситуация на предприятии после проекта	
<b>Пример № 6: фармацевтическая компания «Акрихин»</b>	<b>53</b>
Предприятие до реструктуризации	
Диагноз, поставленный консультантами	
Рекомендации консультантов и их выполнение	
Ситуация предприятия после завершения программы	
<b>Список адресов в Новых Независимых Государствах для направления заявок на публикации ПРТИ</b>	<b>60</b>
<b>Анкета</b>	<b>61</b>

---

**Благодарности**

Мы признательны за участие в подготовке этой брошюры:

- Центру Постприватизационной поддержки в Киеве и, особенно, его директору г-ну Савруку
- российскому Приватизационному Центру в Москве, его менеджерам и г-ну Жан-Мари Рош
- членам консультационной группы проекта Тасис "Постприватизационная поддержка в Украине"
- госпоже Анни Корде-Дюпуи.

## Что такое Тасис?

Тасис - это программа, разработанная Европейским Союзом для Новых Независимых Государств (бывших республик Советского Союза за исключением стран Балтии), в целях содействия развитию гармоничных и прочных экономических и политических связей между Европейским Союзом и этими странами-партнерами. В 1994 году еще одной страной-партнером Тасис стала Монголия. Цель Программы состоит в поддержке усилий стран-партнеров по созданию обществ, основанных на политических свободах и экономическом процветании.

Тасис идет к этой цели путем предоставления субсидий (безвозмездного финансирования) для передачи ноу-хау, оказывая поддержку процессу перехода к рыночной экономике и демократическому обществу.

В течение первых пяти лет своей деятельности, т.е. с 1991 по 1995 гг., Тасис безвозмездно предоставил своим партнерам 2 млрд. 268 млн. ЭКЮ, что позволило приступить к осуществлению 2 200 проектов.

В тесном взаимодействии со странами-партнерами Тасис определяет, каким образом должны расходоваться средства. Это позволяет Тасис осуществлять финансирование в соответствии с политикой реформ и первоочередными задачами каждой конкретной страны. В контексте более широких международных усилий Тасис работает в тесном взаимодействии также с другими донорами и международными организациями.

Тасис передает ноу-хау, которым располагают государственные и частные организации самого широкого спектра, что позволяет сочетать опыт рыночной экономики и демократии с профессиональными навыками и знаниями на местах. Ноу-хау передается в форме оказания консультативного содействия в вопросах управления, направления групп экспертов, проведения экспертных исследований и профессиональной подготовки, путем создания правовой и нормативной базы, международных сетевых структур, пилотных (экспериментальных) проектов, а также путем установления партнерских отношений, содействия процессу породнения, создания новых и реорганизации действующих институтов. Тасис выполняет также роль катализатора, поскольку открывает доступ к средствам основных кредиторов благодаря проведению прединвестиционных исследований и технико-экономических обоснований.

Тасис содействует пониманию и должной оценке демократии и социально-экономической системы, ориентированной на рынок, путем поощрения связей и прочных отношений между организациями в странах-партнерах и их коллегами в Европейском Союзе.

Основными приоритетными областями, финансируемыми Тасис, являются: реорганизация государственных предприятий и развитие частного сектора, создание эффективной системы производства, переработки и распределения продуктов питания, развитие инфраструктур энергетики, транспорта и связи, обеспечение реформы системы государственного управления, социальной защиты и образования. Каждая страна выбирает приоритетные секторы, исходя из своих потребностей.

### **Тасис сотрудничает со следующими 13 странами-партнерами (12 ННГ и Монголия):**

Армения	Грузия	Молдова	Таджикистан
Азербайджан	Казахстан	Монголия	Туркменистан
Беларусь	Кыргызстан	Российская Федерация	Украина
			Узбекистан

## Предисловие

С 1991 года в рамках программы Тасис была осуществлена плодотворная работа по содействию странам-партнерам программы. Среди различных форм работы, наиболее заметные результаты получила практическая работа на местах, которая осуществлялась на систематической основе с 1993 года.

Часть проектов, занятых разработкой и апробацией мер по оптимальному приспособлению стран-партнеров к рыночной экономике, имела успех. Зона влияния положительных результатов этих проектов не должна ограничиваться лишь той географической областью, где они были осуществлены; частные лица и различные организации в других регионах должны иметь возможность воспользоваться этими результатами, что является основной целью проекта Тасис по распространению технической информации (ПРТИ). ПРТИ отбирает проекты результаты которых имеет смысл распространять и разрабатывает материалы, которые могут помочь воспроизвести эти полезные результаты. Содержание представленного документа является одним из этих действий.

ПРТИ разрабатывает и распространяет следующие виды материалов

- документы об успешных мероприятиях по переходу к рыночной экономике
- оборудование и материалы, позволяющие частным лицам и предприятиям оптимально организовать свою работу в современных условиях
- учебные пособия и материалы, способствующие быстрой адаптации, являющейся частью переходного процесса.

Документы опубликованные ПРТИ не имеют никакого отношения к идеологическим или политическим доктринам и не претендуют на указание единственно возможного решения сложных проблем. Они лишь отражают результаты полученные в конкретных ситуациях и дают перечень оборудования, которое успешно использовалось на местах для наилучшего приспособления к изменяющимся условиям. Воспроизведение результатов успешных проектов возможно при условии, что получатели информации приложат определенные усилия по ее адаптации к местным условиям. Ситуации могут быть схожи, но редко полностью идентичны.

Нижеследующий указатель разработан в соответствии с опытом и результатами различных проектов указанных в нем.

### Сведения о проекте

С вопросами поддержки реструктуризации предприятий в "Новых Независимых Государствах" (ННГ) работали/работают различные проекты Тасис. Этот документ, в частности, использует результаты 3 проектов Тасис в России и на Украине:

- Программа технической помощи "EU12", Россия - 1994/1996 - Консультант: Артур Д. Литтл (Москва) / Варбург / IDOM (Испания)
- Постприватизационная поддержка фармацевтической промышленности России - 1995/1997 - Консультант: IDOM (Испания) и Boston Consulting Group (Россия)
- Поддержка реструктуризации избранных компаний в текстильной промышленности (PRRUS 9401) - 1994/1996 - Консультант Cast (Италия)
- Украинский Центр постприватизационной поддержки - 1995/1997 - Киев - Консультант: Clinvest consortium (Франция).

### Информация о брошюре

Применение	Задача этой брошюры – дать рекомендации и помочь менеджерам и акционерам, столкнувшимся с теми же трудностями, которые преодолевали предприятия, описанные в представленных примерах.
Целевые пользователи	Любые предприятия подлежащие реструктуризации, бывшие государственные компании, реструктуризационные и постприватизационные центры, институты профессиональной подготовки.

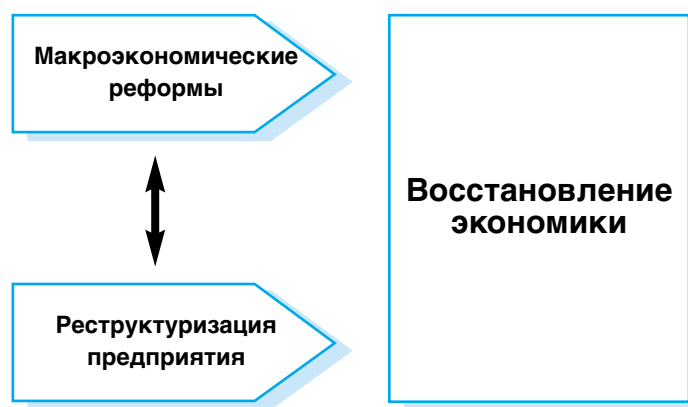
Для программы Тасис было бы желательно получить отзывы с советами и комментариями на эту новую инициативу от пользователей указателем. В конце настоящего документа имеется анкета. Заполните ее, пожалуйста, и отправьте в адрес бюро ПРТИ. Адреса Вы найдете на 60-й странице.

# Что такое реструктуризация предприятий?

## Реструктуризация предприятий и восстановление экономики

Реформирование предприятий является центральным и обязательным элементом общей экономической реформы и восстановления экономического роста в странах центральной и восточной Европы. Если предприятия не станут эффективными и рентабельными, то даже хорошо разработанная и активно проводимая макроэкономическая реформа не приведет к успешной трансформации экономики (см. **рисунок 1**). Недавний опыт, особенно в России и на Украине, показывает, что неудачи с проведением в жизнь реформирования предприятий подвергают правительства сильному политическому и социальному давлению, которое может поставить под удар общую трансформацию экономики.

**Рисунок 1: Реструктуризация предприятия и восстановление экономики**



Бывшие государственные предприятия, даже после приватизации, сопротивляются происходящим переменам; они могут сдерживать государственный бюджет и задерживать процесс реформаций. Реализация программы приватизации показывает определенный прогресс (на Украине медленнее, чем в России), но еще предстоит определить стратегию реформирования собственности и реструктуризации предприятий. Реструктуризация приватизированных предприятий оказалась непростым делом, особенно в тех случаях, когда право собственности перешло к администрации и рабочим.

Существует общее понимание того, что предприятиям не выжить без реструктуризации. Но ее успешное претворение – очень сложный процесс. Более того, пока нет позитивной среды для бизнеса (налоги, законодательства и в особенности законы о банкротстве, рынок рабочей силы, торговые барьеры и т.д.) и нет стимулов для реструктуризации. При этом движущей силой реструктуризации является глубина экономического кризиса (в 1996 и начале 1997 годов в обеих странах продолжалось падение промышленного производства), хотя среда для бизнеса и не всегда позитивна. Большинство предприятий испытали снижение продаж на 50% или более по сравнению с 1990 годом и осознали, что им больше нельзя рассчитывать на спасение со стороны государства. Многие руководители предприятий мечтали о «принце на белом коне» – иностранном инвесторе, который даст денег, но не будет вмешиваться в управление. Со временем мечты растаяли, и сейчас администрация и акционеры мыслят более реалистично. Они осознали, что сами должны создавать свое будущее, и реструктуризация их предприятия – один из первых шагов в этом направлении. Эта брошюра предназначена для распространения опыта нескольких предприятий, которые начали реструктуризацию, а также для описания некоторых решений по реструктуризации, которые показали свою жизнеспособность в России и на Украине, и поэтому могут применяться другими предприятиями.

Реструктуризация явление не уникальное, которое происходит только в России и на Украине; многие западные предприятия сталкивались с подобными (хотя и менее острыми) проблемами, а особенно в период существенных перемен на рынке.



Специфичность России и Украины заключается в том, что большинство предприятий нуждаются в реструктуризации одновременно с коренными переменами происходящими вокруг, которые затронули все предприятия. Например, в Европе после нефтяного кризиса 70-х годов пострадало большинство энергоемких отраслей (например, производство цемента, химическая промышленность, металлургия и многие другие), в то время как другие отрасли оказались нетронутыми. В США после сельскохозяйственного кризиса 70-х – начала 80-х годов большие трудности встали перед многими производителями сельскохозяйственных машин, которые потеряли свой рынок. Самым знаменитым и хорошо известным примером является дело компании “International Harvester”, где было проведено несколько безуспешных попыток реструктуризации (не был предвиден крах рынка сельскохозяйственных машин и, оптимистически настроенное руководство думало, что рынок нормализуется в следующем году, хотя падение продолжалось ещё несколько лет); конкуренты предприняли жесткие меры и выжили, а знаменитая марка “International Harvester” исчезла с рынка. Другой классический пример, который изучают в бизнес-школах – часовая промышленность Швейцарии, исчезающая вследствие технологических перемен (дешевые электрические механизмы против дорогих механических часов) и конкуренции со стороны новых производителей на Дальнем Востоке. Часовая промышленность была коренным образом преобразована благодаря радикальной комбинации новых продуктов (знаменитые SWATCH), концентрации на дизайне и маркетинге в высших эшелонах рынка, общему снижению издержек и продвижению новой марки часов.

## Различные фазы реструктуризации предприятий

**Реструктуризация болезненный, но необходимый регулирующий процесс, который позволяет предприятию восстановить эффективность и конкурентоспособность.**

Есть множество подходов к реструктуризации. Они охватывают большое количество аспектов, которые могут рассматриваться параллельно или последовательно в зависимости от экономической обстановки, состояния отрасли и предприятия.

Реструктуризация может быть дорогостоящей, поскольку требует новых инвестиций для модернизации, уменьшения себестоимости и выпуска новых видов продукции. Но некоторые стадии реструктуризации можно внедрить довольно быстро<sup>1</sup>, используя только внутренние резервы предприятий.

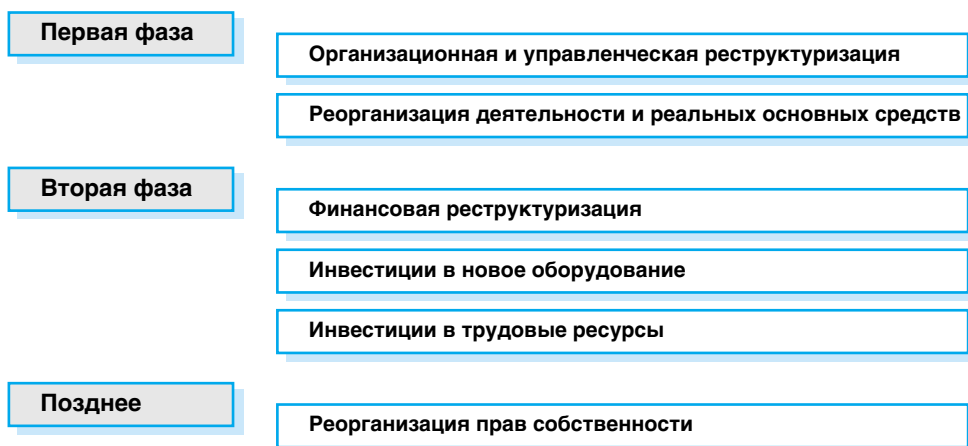
**Реструктуризация это не постоянные жалобы на текущую ситуацию и надежда на то, что ее улучшит Бог или кто-нибудь из Центра. Это активное осознание проблем стоящих перед предприятием и практическое внедрение необходимых перемен акционерами и командой менеджеров.**

В условиях ННГ, после проведения диагностики и согласования стратегии развития и плана реструктуризации с администрацией и акционерами предприятия, реструктуризация может быть проведена в два основных этапа (см. **рисунок 2**):

- первый этап, сосредоточенный на срочных мерах, нацелен на улучшение общего положения предприятия, улучшение навыков и состояния духа рабочих и улучшения мнения о предприятии у окружающих. Во время этого этапа предприятие улучшает свою хозяйственную деятельность и, что очень важно, обеспечивает свою надежность по отношению к внешним источникам финансирования. Тем самым повышаются шансы на получение необходимых средств для новых технологий, рост производства и снижение себестоимости. Все эти действия входят во вторую фазу реструктуризации. Как правило, первый этап не требует больших инвестиций
- второй этап основывается на достижениях первого этапа. Он обеспечивает будущее предприятия через внедрение более амбициозных проектов, которые требуют значительных капиталовложений.

(1) Быстро означает в течение 10-12 месяцев.

**Рисунок 2: Различные фазы реструктуризации предприятия**



Начальный этап может не требовать крупных денежных инвестиций, но необходим большой вклад со стороны менеджеров для внедрения необходимых организационных перемен. Он может быть проведен быстро, с использованием внутренних ресурсов предприятий.

### Начальный этап восстановления

Обычно этап направлен на основные недостатки бывших советских предприятий, переходящих к рыночной экономике, а именно: маркетинг сбыт, финансы, организация и т.д.

#### ► Организационные и административные вопросы

Организационные и административные вопросы включают идентификацию профильных и оптимальных видов деятельности и рынков предприятия, анализ слабых мест во всех сферах деятельности предприятия и подготовку конкретных предложений по “лечению” (с низкими затратами и через распределение внутренних ресурсов предприятия).

Например, очень быстрых и видимых результатов можно добиться следующими действиями:

- управление потоками денежных средств
- снижение себестоимости через выявление чрезмерных затрат и потерь
- создание подразделения по сбыту
- пересмотр номенклатуры продукции, концентрация на профильном бизнесе для слишком диверсифицированных предприятий, но гораздо чаще расширение ассортимента, поскольку бывшие всесоюзные предприятия, входившие в состав более крупных объединений, производили очень узкий спектр продукции, которая дополнялась продукцией других предприятий, оказавшихся сейчас за границей
- сокращение штата предприятия (хотя в бывших советских республиках рабочая сила остается дешевой она, тем не менее, имеет большое влияние в некоторых отраслях).

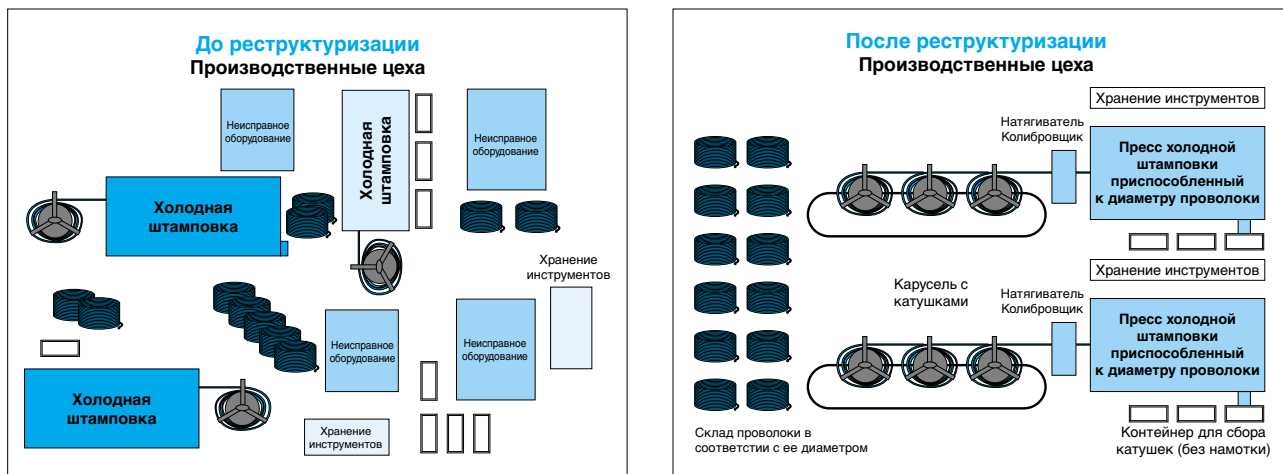
#### ► Физическая/имущественная реструктуризация и функциональные перемены

Очень часто предприятия страдают от плохой планировки зданий и негибкости производства из-за привычки к крупносерийному выпуску продукции.

Следующие действия принесут видимые результаты в течение одного года:

- улучшение планировки производственных помещений (см. **рисунок 3**)
- отделение и ликвидация внеэксплуатационных активов (социальная сфера, ремонтные активы)
- модификация производственных операций с целью сокращения временных нормативов на смену инструментов/производства
- начальное внедрение процесса контроля качества (переход к полному контролю качества потребует гораздо большего времени).

**Рисунок 3: Улучшение планировки помещений машиностроительного завода в Луцке**



### Второй этап реструктуризации

На втором этапе внимание обращается на другие возможные для внедрения аспекты.

► **финансовая реструктуризация**

Это мера необходима для предприятий перегруженных долгами, но кредиторы не пойдут на нее без реального плана общей реструктуризации и восстановления.

► **инвестиции в новое оборудование**

Эти инвестиции могут финансироваться из различных источников, таких как, например, займы (но зачастую их трудно получить при плохой финансовой ситуации предприятия) или инвесторы (эмиссия новых акций существующим акционерам, стратегические инвесторы, приносящие финансовые и деловые навыки, финансовые инвесторы). Инвестиционная деятельность также может включать финансирование получения сертификатов для новых стандартов.

► **инвестиции в трудовые ресурсы**

Инвестиции в трудовые ресурсы необходимы, особенно в области продаж/маркетинга и финансов (например, найм высококлассного торгового агента или финансового менеджера).

► **реструктуризация собственности**

реструктуризация собственности пока что мало распространена в России и на Украине, но с учетом структуры собственности после проведения приватизации в обеих странах ее роль вероятно будет очень важна в будущем. Реструктуризация собственности может включать слияние предприятий с дополняющими друг друга продуктами и рынками, отделение деятельности не связанной с основным производством, концентрация акционеров различными способами.

Второй этап основывается на достижениях первого этапа. Здесь рассматриваются более амбициозные проекты, требующие значительных капиталовложений.

# Условия успешной реструктуризации предприятия

Важную роль в любой успешной реструктуризации играет структура бизнеса, поскольку она обеспечивает положительные или отрицательные стимулы, управляющие процессом реструктуризации, особенно в случае защитной реструктуризации, которая является деятельностью по выживанию. Даже при несовершенном рынке, в неблагоприятных условиях для бизнеса предприятия ННГ могут очень много получить от реструктуризации. В таких странах как Россия и Украина достаточно стимулов для её проведения (несмотря на то, что еще многое должно быть сделано для улучшения структуры бизнеса). Решающий фактор успешной реструктуризации - это обязательства администрации и акционеров. Если таких обязательств нет, любая попытка реорганизовать компанию быстро захлебнется, так как администрация и акционеры не предпримут самых важных мер. Но кроме этого быстро прекратится любая попытка реструктуризации компании без привлечения на сторону ее инициаторов людей/сотрудников.

## Признание необходимости реструктуризации

**Руководство должно осознать, что перед предприятием стоит новая задача и/или видны симптомы болезни.**

Менеджер и его команда, а также акционеры предприятия сначала должны признать, что перед предприятием стоит новая задача (например, существующая или ожидаемая конкуренция, перемены в технологии, потеря главных рынков) или, что они выявили “симптомы болезни” (например, финансовые трудности), которые не смогут быть решены за короткий срок без помощи извне.

Проблемы различны в разных отраслях промышленности (например, обрабатывающая промышленность, потребительские товары, перерабатывающая промышленность и т.д.). Они зависят от экономической и социальной среды, различаются по странам, поскольку после получения независимости каждая бывшая советская республика шла своим путем. Но наследие прошлой советской системы имеет несколько повторяющихся синдромов, выявленных на многих предприятиях. Менеджер или акционеры должны быть убеждены в том, что они не одиноки в проблемах стоящих перед компанией.

В большинстве случаев на предприятиях, нуждающихся в реструктуризации, можно найти некоторые из следующих признаков, если не все из них:

- (1) Очень часто в западной литературе по теме реструктуризации, реорганизация отраслей, испытывающих финансовые трудности, с тяжелой конкуренцией со стороны новых производителей (например, судостроение, сталелитейная промышленность), называется оборонительной реструктуризацией.
- нет настоящего отдела маркетинга/продаж, и предприятие затрудняется в определении, кто его клиент, и чего он хочет
  - финансовой стратегии не существует
  - у предприятия нет оборотного капитала, и возрождение предприятия блокируется отсутствием ликвидности
  - в повседневной жизни предприятия все решения принимаются менеджером, который никому не доверяет своих полномочий
  - себестоимости продукции, ее имиджу и возможности сбыта мешает плохое качество продукции и отсутствие процесса контроля качества (много брака)
  - дизайн продукции (особенно потребительских товаров) не соответствует пожеланиям клиентов
  - отношение менеджмента (нерасположенность к риску и отсутствие стратегии) унаследованы из прошлого

Менеджер и акционеры предприятия, нуждающегося в реструктуризации, могут узнать себя в каком либо из приведенных ниже примеров и вопросов:

- Да, мы знаем, как делать продукцию X, Y, Z, но наши продажи падают, и у нас ужасная финансовая ситуация; месяцами не выплачивается зарплата; у нас громадная задолженность перед бюджетом
- Почему мы сегодня выпускаем эту продукцию? Почему клиенты хотят (или не хотят) покупать у нашей фабрики продукцию X, Y, Z? Где наши клиенты, и по какой цене они готовы покупать у нас?
- Где я могу купить сырье по наилучшей цене?
- Почему у нас столько брака даже при невысоких требованиях к качеству?
- У нас много бартера, но каковы финансовые результаты этого бартера?
- Инвестиции – единственный путь реструктуризации компании.

- методология определения себестоимости не позволяет предприятию понять причину больших затрат и конкурировать на рынке
- на показатели работы предприятия негативно влияет бремя расходов на социальную сферу
- у предприятия недостаточно оборотного капитала, и акционеры не могут предоставить дополнительные средства.

## Осознание необходимости помощи извне

Чтобы быстрее внедрить в жизнь программу реструктуризации необходима внешняя помощь (местная или зарубежная).

Работа с консультантами требует ресурсов предприятия.

Менеджер, его команда и/или акционеры должны найти подход к разработке и выполнению необходимой реструктуризации. Содействие консультантов (местных или зарубежных) может помочь ускорению процесса реструктуризации и оказаться решающим в определенных случаях, когда ухудшается конкурентоспособность предприятия. Консультанты послужат катализатором, стимулирующим процесс оживления предприятия. Однако на этом этапе основным является ликвидация любого недопонимания с тем, чтобы обеспечить условия для бесперебойной работы по реструктуризации.

Чтобы эффективнее задействовать консультантов, менеджеру необходимо определить для работы с ними одного или нескольких специалистов, которые помогут быстрее поставить диагноз. Специалисты приобретут огромный опыт и позднее распространят полученные знания среди своих коллег. Они станут группой по выполнению реструктуризации предприятия.

Что следует ожидать руководству от внешней помощи?

- Консультанты могут оказать большую помощь в постановке диагноза и рекомендации мер, которые надо выполнить для улучшения ситуации, а также вести обучение в ходе этапа. Знание опыта аналогичных заводов и предприятий на Западе и в СНГ позволяет консультантам очень быстро определить основные вопросы и объяснить, что надо сделать, чтобы решить проблемы, почему и каких результатов можно ожидать.
- Консультанты помогут оценить производительность предприятия в сравнении с конкурентами. Но на самой важной стадии, при выполнении рекомендаций, на переднем крае должны быть работники предприятия с постоянной поддержкой со стороны группы консультантов.
- Консультанты окажут поддержку и покажут перспективы реструктуризации предприятия, которые необходимо достичь внутренней рабочей группе. Консультанты могут помочь в организации, подготовке и обучении людей, но **окончательная ответственность лежит на руководстве компании** и на акционерах, если некоторые проблемы происходят в результате деятельности администрации.
- Консультанты могут помочь предприятию подготовиться к партнерству (финансовые партнеры, коммерческие партнеры), определить потенциальных партнеров и подготовить администрацию к переговорам, охватывающим большой список сложных вопросов, а также посоветовать руководству как к ним подойти.

Но внешняя помощь не может решить всех проблем. Консультанты не знают предприятие лучше, чем работающие на нем менеджеры. Роль консультантов извне показана в **таблице 1**.

**Таблица 1: Роль консультанта в процессе реструктуризации****Консультант не может:**

- вести дела предприятия (например, быть торговым агентом предприятия, взыскивать долги)
- доставать для предприятия деньги
- принимать от имени предприятия стратегические решения

**Консультант может:**

- поставить диагноз и порекомендовать меры по улучшению ситуации
  - помочь оценить производительность предприятия в сравнении с конкурентами
  - поддержать и раскрыть перспективы реструктуризации предприятия
  - помочь предприятию подготовиться к партнерству
-

## Несколько примеров из различных отраслей

Представленные в **таблице 2** хозяйственные ситуации (приведенные с подробностями в следующих главах этой брошюры) показывают успешную реструктуризацию предприятий, начатую с помощью проектов Тасис. Проекты затрагивают различные виды промышленности, от высокотехнологичных фармацевтических производств до машиностроения. Они охватывают предприятия разных размеров в России и на Украине - от бывших всесоюзных до местных предприятий.

Данные примеры необязательно представляют характерные примеры, а скорее моментальный снимок предприятий, которым удалось успешно преодолеть “постсоветский шторм”, и теперь они вооружены всем необходимым для вступления в рыночную экономику. Менеджеры и акционеры этих предприятий захотели поделиться своим уникальным опытом с коллегами.

Диагноз и предложенные меры показывают много схожего в разных компаниях. Неудивительно, что проблемой всех предприятий является маркетинг и продажи. Слишком рано говорить о результатах, так как некоторые из проектов только-только завершились, в то время как другие завершены более года назад. Однако интересно заметить, что результаты есть, хотя на старте проектов прогнозы были не слишком благоприятными.

Эти примеры показывают, что нет фатальной предопределенности и, что бывшие советские менеджеры с внешней помощью могут в течение года или около того вернуть свои предприятия на путь вхождения в рыночную экономику, и мы убеждены, что они продолжают работать над увеличением конкурентоспособности предприятий, с успехом ищут партнеров и ведут с ними переговоры.

Примеры, которые мы рассматриваем с позиции нынешнего времени, например, Ефремов, показывают, что реструктуризация послужила инструментом в обеспечении финансирования для более поздних дополнительных инвестиций. Финансисты не одолевают компанию, но они хотят быть уверенными, что их капиталовложения вернутся благодаря хорошей стратегии и управлению компанией.

Все описанные в этой брошюре конкретные примеры были претворены в жизнь в рамках проектов Тасис с поддержкой западных консультантов и профинансированы Европейским Союзом, соответственно с участием Российского центра приватизации в России и Украинского центра постприватизационного содействия на Украине. В этих проектах работало много различных европейских консалтинговых фирм, передавая ноу-хау предприятиям и местным консультантам.

Хотя проекты слегка различались в двух странах, российский подход был более сосредоточен на промышленных группах и прямой передаче ноу-хау предприятиям конкретной отрасли, а украинский отличался передачей ноу-хау предприятиям и обучением местных консультантов, но конечные результаты на уровне предприятий очень похожи. Поскольку в различных ситуациях пришлось столкнуться с аналогичными проблемами, и первые результаты оказались положительными, то было решено распространять эти результаты, чтобы другие акционеры, менеджеры и консультанты смогли извлечь пользу из опыта своих коллег в России и на Украине.

**Таблица 2: Успешные проекты по оказанию технического содействия в реструктуризации предприятий**

<b>Компания</b>	<b>Страна/ сектор</b>	<b>Период работы консультантов</b>	<b>основные проблемы</b> <i>смотри ниже примечания 1/ и 2/</i>	<b>предлагаемая стратегия реструктуризации</b>	<b>основные результаты</b>
Ефремовский завод синтетического каучук	Россия/ Резиново-техническая промышленность	сентябрь 94 - декабрь 95	<ul style="list-style-type: none"> <li>- потеря доли на рынке</li> <li>- отрицательный поток наличности</li> <li>- ограниченная сбытовая сеть</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стать одним из ведущих производителей на европейском рынке полибутадиена</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прохождение сертификации у основных западных производителей шин</li> <li>- отказ от побочных производств</li> <li>- восстановление уровня прибыли 1995 и 1996 гг.</li> <li>- хорошее краткосрочное состояние финансов</li> <li>- достигнуто соглашение об акционерных инвестициях ЕБРР в размере 38 млн. долларов в конце 1997 года</li> </ul>
Луцкий подшипниковый завод	Украина/ машиностроение	февраль - декабрь 96	<ul style="list-style-type: none"> <li>- плохая планировка завода не позволяет добиться гибкости производства</li> <li>- нет коммерческого отдела</li> <li>- очень ограниченная номенклатура продукции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стать полно ассортиментным поставщиком на рынке ННГ</li> <li>- получить прямые заказы на экспортном рынке добиться соглашений с какими-либо западными производителями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличение продаж за первые 6 месяцев 1997 года (+ 47% в сравнении с первыми 6 месяцами 1996 года)</li> <li>- новая гибкая планировка производственных помещений завода</li> <li>- расширение номенклатуры продукции</li> </ul>
Гаврилово -Ямский льнокомбинат	Россия/ Текстильная промышленность	июль 1996- июль 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>- плохая планировка завода и очень низкая производительность</li> <li>- отсутствие сети маркетинга и сбыта</li> <li>- нет возможности разработки продукции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стать российским лидером в области текстильной промышленности</li> <li>- успешно конкурировать на международных рынках</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- значительное увеличение продаж, как общее, так и на одного занятого</li> <li>- разработка новых видов продукции</li> <li>- развитие сети сбыта в России и международных контактов (участие на ярмарке во Франкфурте)</li> <li>- ведутся переговоры о новых инвестициях (в совместное предприятие) в производство высокоплотных тканей (около 6 млн. долларов)</li> </ul>



Компания	Страна/ сектор	Период работы консультантов	основные проблемы смотри ниже примечания 1/ и 2/	предлагаемая стратегия реструктуризации	основные результаты
Киевский завод сантехнического оборудования	Украина/ производство строительных материалов	февраль - декабрь 1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>- устаревшая технология</li> <li>- нет коммерческой/ маркетинговой структуры, трудности с притоком наличных средств</li> <li>- на одного клиента приходилась большая часть продаж (90% в 1995 году)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обслуживать широкий круг клиентов, частных и государственных, строящиеся или реставрируемые здания</li> <li>- диверсифицированными современными материалами, легкими в использовании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- новые производственные линии</li> <li>- коммерческие договора с европейскими партнерами</li> <li>- диверсификация продаж по видам продукции и клиентам со значительным снижением доли единственного клиента - представителя государственного сектора (47% по сравнению с 90%)</li> </ul>
Львовская мебельная фабрика "Карпаты"	Украина/ мебельная промышленность	март 1996 - июль 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Компания - банкрот с заблокированными банковскими счетами</li> <li>- ужасные качество/дизайн продукции</li> <li>- нет коммерческой/ маркетинговой структуры</li> <li>- плохая планировка завода</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать качественную продукцию для среднего/ низшего потребительского сектора рынка</li> <li>- уменьшить бартер и восстановить нормальную финансовую ситуацию</li> <li>- специализировать производство</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- качество достигло европейского уровня</li> <li>- новая планировка завода</li> <li>- сокращение производственных расходов (от 20 до 50% по складам или станкам)</li> <li>- новая сбытовая структура</li> </ul>
Акрихин	Россия/ фармацевтическая промышленность	октябрь 1996 - январь 1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>- угроза со стороны растущей западной конкуренции</li> <li>- нет понимания статей затрат</li> <li>- нет сети продаж и маркетинга</li> <li>- отсутствует концентрация внимания на продукции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стать эффективным производителем определенных лекарств общего назначения и увеличить проникновение на российский рынок через союзы с западными производителями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличение продаж</li> <li>- сфокусированный портфель продукции</li> <li>- сокращение расходов и рост конкурентоспособности</li> </ul>

1/ не было упомянуто сокращение продаж, поскольку оно в той или иной мере затронуло все компании во время распада бывшего Советского Союза; и аналогично не упоминается характерное для всех компаний отсутствие сети сбыта и маркетинга.

2/ общей проблемой для всех компаний было отсутствие учета производственных затрат.

## Полученные уроки

**Реструктуризация предприятий в ННГ обращена к унаследованным от прошлого негибкому дизайну изделий, моделям производства, распределению, калькуляции себестоимости, подходам к решению проблем...**

**Краткосрочных действий недостаточно, но они являются необходимым шагом для обеспечения успеха долгосрочной реструктуризации.**

Одним из ключевых факторов перемен в ННГ являются менеджеры и акционеры. Работа с предприятиями и успех реструктуризации выходит за рамки отдельных случаев и достигнутых первоначально результатов, которые изложены в этой брошюре. Очевидно, что есть растущий спрос на «реструктуризацию» или точнее на улучшение ситуации с предприятиями, перед которыми стоят беспрецедентные проблемы. Обзор приведенных выше примеров доказывает очевидность воздействия и эффективность реструктуризации, а также дает информацию о том, как она была спланирована, исполнена и какие были достигнуты ранние признаки возрождения.

### Реструктуризация – поступательный процесс

Как только менеджеры и акционеры выразят согласие на проведение реструктуризации, они готовы выделить ресурсы для обеспечения успеха, и может начаться реальная работа.

- Первый шаг – проведение анализа ССВУ<sup>1</sup> (Сила, Слабости, Возможности и Угрозы) или аналогичной аналитической модели для сбора информации по продажам, финансам, производству, кадрам. Этот анализ всегда дополняется посещениями завода, интервьюированием и наблюдениями. Иногда диагноз удается установить быстро, иногда он требует большего времени, если компания крупная, ведет различные виды деятельности и имеет несколько производственных участков и т.д.
- Быстро будут сформулированы рекомендации, а в особенности, краткосрочные меры, которые следует выполнить немедленно. Например, в «Ефремове» (производство синтетического каучука) в России, а также в «Карпатах» (производство мебели) на Украине были проведены программы стабилизации наличных средств.
- Краткосрочные действия по сбыту и рынку, финансам, дизайну изделий, качеству, ведению хозяйства, контролю за себестоимостью дают быстрые результаты.
- Разработка новой продукции, новых рынков, изменения в стратегии требуют большего времени для проведения этих мероприятий, но в целом ряде приведенных выше примеров, а особенно, в легкой промышленности (текстильная, мебельная, легкое машиностроение), компании смогли внедрить новую/улучшенную продукцию уже в течение одного года.
- Поиск партнера – более долгосрочная цель, поскольку определенного времени потребуют переговоры, а во многих случаях поиск может быть начат после того, когда предприятие вернет себе первоначальный «экономический статус». Тем не менее, очень просто изменить ведение хозяйства. Большинство заводов загромождены кусками металла, дерева, завалены мусором, все ржавеет, повсюду грязь. Такое положение можно изменить практически за один день, и это решительным образом повлияет на состояние духа работников.

Анализ приведенных в брошюре примеров показывает, что поиск серьезного финансового инвестора занимает некоторое время. Например, в случае с «Ефремовым» (компания по производству синтетического каучука и резины) переговоры с ЕБРР начались в ходе проекта, в конце 1995 года, а окончательное соглашение было подписано только осенью 1997 года. Договоры с коммерческими партнерами заключаются быстрее (необязательно проще). Примеры, и в России («Гаврилов») и на Украине (Киевский завод сантехнического оборудования), показывают, что договоры могут быть заключены в течение нескольких месяцев. Необходимость упорядочивания вызвана критической ситуацией, сложившейся на предприятиях ННГ, поскольку не могут быть быстро привлечены финансы путем продажи активов или акций по опыту западных фирм. Объявления о продаже имущества или отделений/дочерних западных компаний каждый день можно найти в прессе, например, в Financial Time или Wall Street Journal, но это сложно сделать в условиях экономики России или Украины. Тем не менее, российские и украинские предприятия продемонстрировали, что у них есть значительные ресурсы улучшения производительности и сокращения издержек.

(1) Смотри серию брошюр ПРТИ для малых и средних предприятий, особенно брошюры «Как составить бизнес-план» и «Руководство по практическому маркетингу».

## Реструктуризация требует диалога и общения внутри предприятия

**Реструктуризация угрожает существующему положению вещей (статус-кво). Это должно быть понято всеми – от менеджеров до рабочих.**

Проведение реструктуризации предполагает кардинальные перемены на предприятии. Такие перемены были и остаются источником стресса. Оказалось, что сопротивление переменам нарастает в ходе процесса реструктуризации. Даже, если менеджеры и акционеры хотят провести реструктуризацию, перед ними встает необходимость решения трудных задач, которые иногда требуют глубоких изменений во взглядах. Это вызвало необходимость длительного общения и распространения информации от консультантов на всех уровнях управления. В некоторых не вошедших в эту брошюру примерах, когда такая информационная связь нарушилась, процесс реструктуризации прекращался. Не только консультанты должны разъяснять каждому суть происходящих процессов, но и менеджеры и акционеры должны объяснить свою стратегию рабочим для обеспечения поддержки с их стороны<sup>1</sup>. В проходящих дискуссиях с консультантами, поездках на западные заводы и обменах мнениями с западными менеджерами руководители предприятий зачастую быстро понимали необходимость предлагаемых консультантами действий и их долговременного значения для конкретного предприятия. Их европейские коллеги объясняли, что им также приходилось проходить через реструктуризацию, хотя ее необходимость была менее насущной, чем в России и на Украине. Российские и украинские менеджеры приобретали уверенность в предлагаемом процессе реструктуризации и могли поделиться этой уверенностью в будущем со своими коллегами и рабочими. Некоторые из описанных выше примеров прошли через такой «внутренний кризис», но всем удалось преодолеть его путем ведения диалога и общения.

Реструктуризация угрожает статус-кво предприятия, поскольку требует изменений от каждого. Возникает потребность в очень глубоком сотрудничестве между различными участниками реструктуризации для снятия напряжения и избежания недопонимания. Разъяснения необходимы не только на уровне руководства, но и на уровне рабочих, например, для объяснения предыстории перемен в организации производства с целью повышения производительности, внедрения процесса постоянного контроля качества, который не сводился бы только к отбраковке дефектной продукции. Поскольку на большинстве предприятий, имеется избыточная рабочая сила, планы необходимых сокращений следует обсуждать не только с рабочими, но и с местными властями (районными, областными). Это тем более верно, когда предприятию необходимо избавиться от трудовых активов и услуг и передать их местным властям.

Вопросы реструктуризации могут обостряться имеющимися формами приватизации, когда администрация и рабочие являются владельцами большей части предприятия, что имеет место на многих предприятиях в России и Украины. Процесс принятия решений сложен. Благодаря приватизации усилилась роль управляющего компанией. Рабочие мало что могут ему сказать (несмотря на имеющийся у них статус акционеров), а уравновешивающей силы в Центре больше нет. Шансы успеха реструктуризации подобных предприятий в основном зависят от менеджеров, которым необходимо осознать, что в результате трудного процесса, который может уменьшить их полномочия, может быть достигнуто лучшее экономическое положение предприятия (и соответственно будущие более высокие заработки менеджеров). Рабочие также должны понять, что в случае, если они не будут больше работать на предприятии, польза от реструктуризации принесет им дивиденды в будущем как акционерам (случай завода «Луцких шарикоподшипников» очень хорошо показывает полезность проведения диалога с рабочими в процессе сокращения кадров).

Как было сказано выше, ключом успешной реструктуризации является мотивация перемен и организация совместных рабочих групп внешних консультантов и работников предприятия. Это является общей чертой всех представленных примеров.

(1) Роль российских и украинских консультантов в этом случае не является решающей.

## Реструктуризация должна давать осязаемые результаты

**Начальные признаки восстановления экономики предприятий важны для того, чтобы пассивные отношения между управляющими и рабочими стали бы активными.**

Трудно заранее определить критерии измерения успеха, но в долгосрочной перспективе одним из основных критериев являются финансовая устойчивость и увеличение рентабельности. Однако в ходе реструктуризации может проявиться ухудшение общей финансовой ситуации вследствие затрат на проведение определенных мер (например, выходные пособия увольняемым работникам, инвестиции и т.д.), что происходит во время реструктуризации большинства предприятий. Например, в некоторых европейских финансовых газетах можно прочитать: «производственная прибыль компании X возросла на 60% за первые 6 месяцев 1997 года, однако, показатели все еще отрицательны из-за произведенных расходов на реструктуризацию. Перспективы на 1997 год великолепны».

Начальные признаки восстановления экономики предприятия предполагают среди прочего рост продаж, особенно продаж новой продукции, уменьшение издержек производства, уменьшение бартера и дебиторской задолженности, увеличение денежных потоков. Все примеры, представленные в данной брошюре, показывают большинство положительных признаков успеха, что позволит предприятиям, перенявшим опыт достичь своего первого успеха. Цена акций не является индикатором в России и на Украине при отсутствии ликвидности и прозрачности рынка капиталов. Но наверняка этот показатель станет в будущем индикатором, таким же, как в большинстве европейских стран. Большинство компаний, проводивших успешную реструктуризацию столкнулись со значительным ростом стоимости акций. Это очень важно для компаний, которым придется изыскивать источники финансирования развития и новых капиталовложений.

Важным аспектом (хотя и трудно измеримым), полученным в результате процесса реструктуризации, является адаптация к реальности и изменение подхода к управлению. Некоторые из примеров описывают компании с отчаявшимися управленческими командами (хуже всего, пожалуй, дело обстояло на предприятии «Карпаты», на Украине). К завершению процесса реструктуризации (на самом деле, это процесс постепенных изменений) администрация рискует, реагируя на рыночную и финансовую ситуацию, а менеджеры получают результаты деятельности своей команды. Менеджер по продажам (должности которого раньше просто не существовало на предприятии) получает информацию от потребителей, которые довольны или не довольны качеством, количеством и дизайном продукции. Другими словами администрация, а иногда и рабочие переходят от пассивных позиций к активной деятельности по проведению реструктуризации.

## Переподготовка сотрудников дает новые навыки

**Главным ресурсом предприятия являются люди. В процессе реструктуризации существенно важным моментом является обучение.**

Во всех примерах одним из выявленных на ранних этапах недостатков было отсутствие персонала по продажам и маркетингу. При инертности рынка труда, где трудно найти хороших торговых агентов (немногие имеющиеся специалисты быстро принимаются на работу совместными предприятиями или западными фирмами, которые могут платить более высокие зарплаты), большинству предприятий приходится находить людей внутри предприятий и проводить их переподготовку. Это нелегко и для достижения успеха требуется соблюдение определенных предосторожностей для того, чтобы данная тактика сработала:

- описание работы должно быть ясным и четким, это касается и организации труда, и обязанностей торговых агентов
- поиск кандидатов внутри предприятия должен быть открытым для всех. Главный инженер не обязательно хороший коммерсант, но кто-нибудь из конструкторского бюро или из администрации может обладать основами требуемых навыков
- необходимо перераспределить зарплату и ввести схему льгот с тем, чтобы предусмотреть значительную часть бонусов

- новых торговых агентов необходимо обучать. Они должны получить базовые навыки, что может быть сделано посредством проведения специальных программ обучения, разработанных для предприятия (консультантом или бизнес-школой), или краткосрочных семинаров, организуемых бизнес-школами для администраторов
- Встречи с западными коллегами крайне важны. Во время этих встреч новые сотрудники отделов продаж и маркетинга смогут понять как работают их западные коллеги и как они реагируют на те или иные ситуации.

Переподготовка и изменение подхода к работе касается не только сотрудников отделов продаж и маркетинга, но и всех работников предприятия. Главным ресурсом предприятия являются люди - образованные, квалифицированные инженеры и рабочие, которым необходимо изменить свои подходы к решению проблем. Даже компании не имеющие достаточных финансовых резервов смогут провести некоторые реорганизационные действия, которые приведут к повышению производительности и увеличению продаж, если проведут переподготовку своего персонала. Первоначальные и значительные улучшения качества выпускаемой продукции могут быть достигнуты за счет обучения и обмена опытом между рабочими.

## Успешная реструктуризация – предпосылка для привлечения инвестиционного финансирования

Для привлечения потенциальных партнеров необходимы четкое видение перспектив предприятия и заслуживающий доверия бизнес-план.

Россия и Украина - часть мировой экономики - столкнулись с проблемой конкуренции. Однако у них есть преимущества: большие рынки, все еще не платежеспособные, но позволяющие многочисленным предприятиям осуществлять значительную экономию и сокращать издержки. Более того, российские предприятия имеют доступ к дешевому и качественному сырью (например, древесина, энергия, металлы). Конечно, эти рынки также привлекают и конкурентов. В некоторых из представленных выше примеров, компания уже нашла партнера и провела переговоры с ним. В случае с текстильной фабрикой, ведутся переговоры о совместном предприятии. Каучуковая компания уже договорилась о совместном предприятии, но не смогла завершить этот процесс до логического конца. Благодаря помощи западного партнера, предприятию удалось увеличить продажи в Европе, а позднее заключить крупную финансовую сделку (вложения ЕБРР в акции предприятия составили 38 миллионов долл.). Некоторые, из более ранних примеров реструктуризации, также закончились серьезными деловыми отношениями с привлечением иностранной компании (например, российская мебельная фабрика).

Во всех компаниях реструктуризация проводилась в рамках вновь определенных перспектив предприятия. Все проведенные работы по экономической диагностике и обсуждения с руководством привели к определению стратегии предприятий. Такое ясное видение необходимо при подготовке обоснованного и, что более важно, заслуживающего доверия бизнес-плана для проведения переговоров по предоставлению кредита или привлечению финансового инвестора. Компания сможет лучше представить себя потенциальному партнеру, когда ее деятельность четко направлена и ясна для сторонней организации, размещены нереализованные активы, известны преимущества и слабые стороны.

## Избыток рабочей силы, проблемы социальных и неиспользованных активов

Социальные активы очень важны. Но в рыночной экономике компания должна сосредоточиться на основной деятельности.

Хотя все признают важность вопроса социальных активов и необходимость его решения, содействие в их ликвидации лежит за пределами внешней помощи. Но можно помочь в продаже некоторых мастерских, например, ремонтных, и оказать содействие в составлении контракта между предприятием и новым владельцем, а также в определении основного вида деятельности нового образования. Российским и украинским компаниям надо не только распорядиться социальными активами, но и избавиться от активов, не имеющих отношения к их основной

деятельности. Большинство компаний уже начали этот процесс и прогрессивно уменьшают размеры собственных активов.

Другим проблемным вопросом является избыток рабочей силы. На практике, к сожалению, этому вопросу уделяется меньше внимания, чем может показаться с первого взгляда. На многих предприятиях рабочим уже некоторое время не платят заработной платы, или многие из них находятся в постоянном или временном отпуске без содержания. Задачей в данном случае, как было продемонстрировано на примере завода «Луцкие шарикоподшипники» на Украине, будет убеждение людей в том, что вне компании их ждет не худшее будущее и, что как акционеры они смогут получить дивиденды по итогам работы данного предприятия. Конечно, это вопрос доверия между администрацией и рабочими. Но можно и нужно добиваться необходимых сокращений рабочих, так как структура бывших советских предприятий не была создана для работы в рыночной экономике.

## Необходимость привлечения местных консультантов

Опыт различных пилотных проектов показал значительную роль местных консультантов для установления доверительных отношений между иностранными консультантами и руководством предприятия. Местные консультанты помогали сглаживать трудности, особенно во время «кризисов». Как упоминалось выше, реструктуризация довольно болезненный процесс и, иногда она приводила к развитию напряженности в коллективе. Местные консультанты играли не только психологическую роль, но и принимали активное участие на некоторых этапах, как, например, переподготовка специалистов отделов продаж и маркетинга, финансовый контроль и т.д.

Упомянутые в данном руководстве консультанты не обязательно являются представителями иностранных компаний. В результате их диалога с менеджерами будут распространяться идеи реструктуризации, и все большее число предприятий пройдет через этот болезненный, но плодотворный процесс.

Подводя итог следует отметить, что реструктуризация это не загадочный и дорогостоящий процесс. Реструктуризация - это усилие ведущее вперед. Российские и украинские предприятия могут начать этот процесс и управлять им. Примеры, описанные в брошюре, показывают, что реструктуризация выгодна всем; и даже в тех случаях, когда результаты оказываются минимальными, затраченные усилия принесут свои плоды в будущем.

## Пример № 1: Ефремовский завод синтетического каучука (ЕЗСК)

<b>Отрасль</b>	Резиново-техническая промышленность
<b>Страна</b>	Россия
<b>Вид деятельности</b>	Производство полибутадиеновой резины
<b>Период содействия</b>	сентябрь 1994 - декабрь 1995 гг.

### Предприятие до реструктуризации

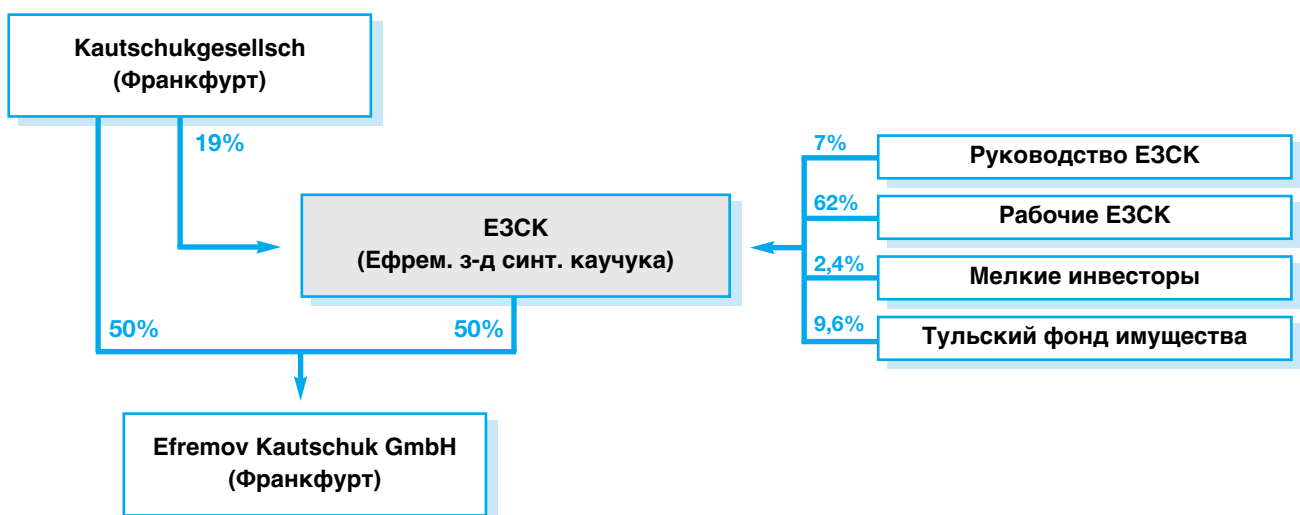
Образованный в 1933 году «Ефремовский завод синтетического каучука» (ЕЗСК) в советскую эпоху был крупнейшим производителем полибутадиена в мире с мощностью производства около 250 тыс. тонн в год.

В 1994 году производство в лучшем случае достигало уровня 5 000 тонн в месяц, 37% из которых экспортировалось на Запад. На заводе работает 6 500 человек, и он является основным работодателем в г. Ефремове (40 000 жителей, расположен в Тульской области).

После приватизации в 1992 году 19% капитала ЕЗСК принадлежит Kautschukgesellschaft, дочерней компании немецкой группы Metallgesellschaft (Франкфурт). Расположенная в Германии совместная компания, 50% акций которой принадлежит ЕЗСК и 50% - Kautschukgesellschaft, отвечает за продажу продукции ЕЗСК на Западе.

ЕЗСК предоставляет социальные услуги жителям Ефремова: детские сады, санаторий, больница и поликлиники, включая аптеку, культурно-спортивный комплекс, дома культуры, спортивный зал и стадион, летний лагерь для детей и для проведения практических занятий школьников.

### Акционерное участие и владение ЕЗСК в предприятии "Ефремовский каучук" (Германия)



## Диагноз, поставленный консультантами

### Продажи и рынки

В 1994 году ассортимент продукции ЕЗСК состоял из основной продукции (высокомолекулярные полибутадиеновые «твердые фазы», 93% продаж), попутной продукции (полибутадиеновые «жидкие фазы», 2% продаж, полиизобутилен) и прочей продукции (резиновые шланги, кремниевый порошок, полиэтиленовые пакеты, газы). Основным потребителем полибутадиена является шинная промышленность (87% продаж). Продукция ЕЗСК также используется при производстве пластиков, железнодорожных тормозов, абразивов, асбестовой технической резины, в пищевой промышленности, при производстве детских пустышек/сосок, резиновых лодок, лаков/красок, кровли, в строительстве и военном производстве. Резко уменьшаются продажи непрофильной продукции.

ЕЗСК постоянно теряет свою долю на постоянно сужающемся внутреннем рынке (30% рынка в 1994 году), уступая ее «Воронежскому заводу синтетического каучука» (ВЗСК), которому принадлежит 70% акций. Основной причиной является большая готовность ВЗСК вести торговлю по бартеру. Хотя внутренний рынок обладает большим средне- и долгосрочным потенциалом (после возрождения автомобильного и шинного производства) улучшение экономического положения ЕЗСК в ближайшем будущем зависит от его возможностей осуществлять поставки на западные рынки. На западном рынке в настоящее время доминирует продукция фирмы Bayer. Если будут предприняты все необходимые меры, то, скорее всего, ЕЗСК к 2000-му году удвоит отгрузки на экспорт. Для этого продукция ЕЗСК должна соответствовать требованиям западных потребителей. Позиции ЕЗСК следует улучшить по 4 из 6 ключевых факторов успеха на данном рынке.

### Позиции ЕЗСК на мировом рынке

Основные факторы успеха	Позиция на Западном рынке	Позиции		
		сильные	благопр.	Слабые
Цена	XXX	▲	◆	●
Качество	XXX	●	◆	▲
Надежность	XXX	●	◆	▲
Обслуживание/ применение технологий	XXX	●		◆▲
Упаковка	XX	●◆▲		
Оплата	X	●◆▲		
◆ Ефремов (ЕЗСК) ▲ Воронеж (ВЗСК) ● Байер				

Хотя качество полибутадиена ЕЗСК соответствует западным стандартам, и успешно разрабатываются экспортные рынки, надо обратить внимание на некоторые вопросы, особенно улучшение и внедрение новых типов полибутадиена (кобальтовые и неодимовые), совершенствование организации сбыта на внутреннем рынке и обеспечение стабильных и доступных по цене источников бутадиена.

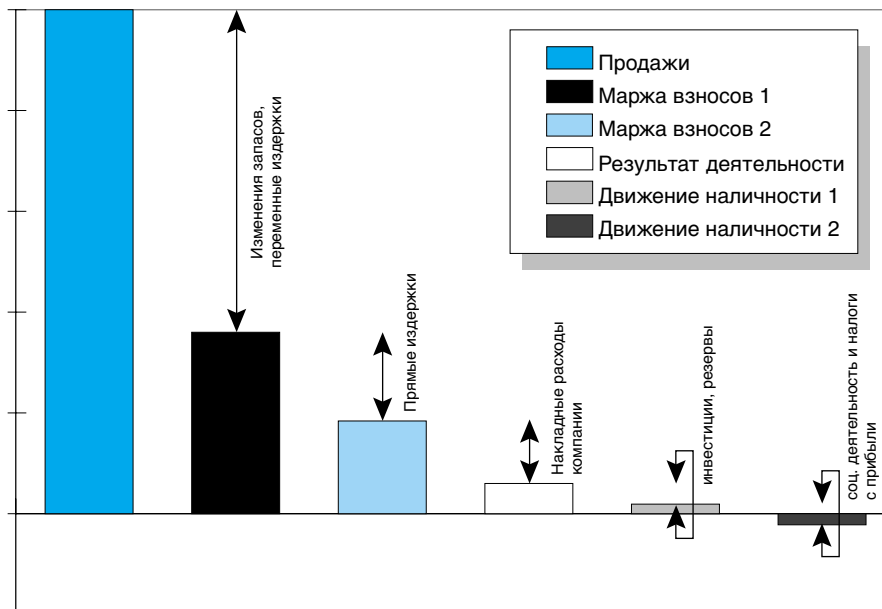
### Финансы

ЕЗСК имеет производственную мощность 250 тыс. тонн в год. При текущем состоянии рынка и условиях снабжения, если не провести реструктуризацию, поток движения наличных средств останется отрицательным. «Связанное производство» не



### Движение наличных средств ЕЗСК в 1994 году

#### Доходы и расходы



покрывает прямые издержки с ним связанные. Убытки от обслуживания социальной сферы составляют около 7% общей прибыли за год и серьезно обременяют ситуацию с движением наличных средств на ЕЗСК.

### Производство

Хотя с технологической точки зрения ЕЗСК конкурентоспособен на мировых рынках, производственная структура ЕЗСК не интегрирована, не диверсифицирована и слишком велика для нынешнего уровня производства. Сосредоточение на профильной продукции (твердый полибутадиен) должно предоставить возможности для оптимизации схемы организации производства и затрат.

Существуют три направления улучшений:

- **текущее производство** характеризуется низкой загрузкой мощностей (выпуск 50 тыс. из возможных 250 тыс. тонн в год), что приводит к снижению эффективности:
  - организационной (отказ от одного основного производства)
  - обслуживания (общее улучшение)
  - использования сырья и энергии (потенциал для улучшения путем введения централизованных производственных операций).
- **производственные** мощности используются для выпуска небольших объемов продукции, что не может внести значительный вклад в покрытие постоянных издержек ЕЗСК. Поэтому такую деятельность надо либо развивать (путем поиска инвестиций), либо прекращать:
  - Жидкий полибутадиен (340 т/г от 5 000 т/г)
  - Полиизобутилен (500 т/г от 4 400 т/г)
  - Жидкий полиизобутилен (200 т/г от 3 000 т/г).
- **«непрофильная» деятельность**, которая все еще сохраняется: выпуск шлангов, силиконовых порошков, полиэтиленовых пакетов. Это отвлекает внимание менеджеров, но не повышает общую рентабельность ЕЗСК.

### Управление / Общая организация

Есть необходимость и возможности для проведения крупномасштабной организационной реструктуризации, включая традиционные элементы. В настоящее время на заводе работает 6 500 человек, в социальной сфере занято 1 350 человек.

## Рекомендации консультантов и их выполнение

Основываясь на приведенном выше диагнозе и следуя рекомендациям, была образована смешанная группа ЕЗСК/консультанты, которая проделала совместную работу по поиску применимых практических решений. Был разработан план реструктуризации с указанием целей, задач, графика выполнения, ответственности, бюджета и потребностей в обучении, для решения безотлагательных проблем ЕЗСК.

### Продажи и рынки

Увеличение продаж для поддержания лидирующих позиций на внутренних рынках и обеспечение благоприятной рыночной позиции за рубежом было основой стратегии включающей в себя следующие задачи:

- определение стратегии маркетинга /продаж
- улучшение организации маркетинга и сбыта (обучение, создание отделов маркетинга и сбыта)
- интенсификация деятельности по разработке новой продукции.

### Снабжение

Так как используемое сырье составляет 75% стоимости производства полибутадиена, ключом к выживаемости ЕЗСК являются конкурентоспособные и надежные поставки. Сегодня завод снабжается исключительно Тобольским нефтехимическим комплексом. Необходимо найти дополнительных российских поставщиков<sup>1</sup>. ЕЗСК необходимо изменить систему снабжения для обеспечения постоянного притока требуемого бутадиена по конкурентоспособной ценовой базе. Это требовало решения следующих задач:

- определение стратегии поставок бутадиена из нескольких источников
- пересмотр действующих контрактных условий
- оптимизация затрат по логистике.

### Финансы

Основной задачей являлось внедрение контроля и поддержания ликвидности с целью реализации эффективных решений управления, что предусматривало выполнение следующих задач:

- внедрение системы компьютерного контроля затрат
- развитие инструментов управления ликвидностью
- использование партнерских отношений с фирмой Kautschukgesellschaft для обеспечения экспортных кредитных линий.

### Производство

Необходимым условием возрождения компании являлось обеспечение конкурентоспособности путем повышения экономической эффективности, надежности производства и качества продукции. Были проведены следующие мероприятия:

- реорганизация производственной деятельности (консервация или закрытие производственных линий)
- повышение эффективности обслуживания
- изучение целесообразности инвестиций в коммунальные службы (энергия, вода и т.д.)
- внедрение систем контроля пороговых значений эффективности.

### Управление / Общая организация

Возникла необходимость в адаптации предприятия к потребностям «профильного бизнеса» и пересмотру непрофильных производственных процессов. Были приняты следующие действия:

- достигнуто соглашение относительно общего стратегического профиля
- определены и внедрены концепции центров прибыли и затрат
- разработан проект новой организационной структуры (введение новых функций, как, например, сбытовых, финансового контроля и планирования)

(1) При существующей ситуации с движением наличных средств в ЕЗСК, получение сырья от западных производителей нереально.

- были рационализированы основные производственные процессы
- улучшены кадровые ресурсы
- переданы социальные активы.

## Ситуация на предприятии после проекта

### Ситуация на конец консультационного периода

#### а) Результаты продаж и среднесрочная перспектива

В сравнении с 1994 годом производство полибутадиена ведется на уровне 9-10 тыс. тонн в месяц (по сравнению с 5 тыс. тонн). В основном продажа осуществляется на Западе, бизнес с Россией остановился на уровне продаж 1-2 тыс. тонн в месяц.

Хорошие результаты дало развитие бизнеса Kautschukgesellschaft в 1994 году. ЕЗСК сертифицирован наравне с основными производителями шин на Западе. Финансово выгодным является экспорт продукции в США.

В 1995 году ЕЗСК не только добился положительного сальдо ликвидности (в 1994 году показатель имел отрицательное значение), но и брутто-прибыль составила около 20% продаж, что дало чистую прибыль около 10% от объема продаж.

Среднесрочные продажи ЕЗСК вероятно стабилизируются, так как уровень производства в 1995 году достиг значительной доли на западноевропейском рынке. Прирост возможен от развития деятельности в США, которая является производной цен на сырой бутадиен в США по сравнению с западноевропейским рынком, что трудно прогнозировать (экзогенный фактор для ЕЗСК). Оживление российского рынка, которое еще труднее прогнозировать, также должно вызвать увеличение продаж ЕЗСК.

#### б) Поставки сырья

ЕЗСК получает сырье по четырем контрактам, и только в одном из них предусматриваются расчеты в твердой валюте. Позициям ЕЗСК на рынке также способствует заметное улучшение ситуации в ЕЗМК с движением наличности.

#### в) Краткосрочное финансирование

В ходе выполнения проекта Тасис было выработано два важных финансовых соглашения на условиях западного кредитного рынка, что предоставило ЕЗСК кредитную линию в размере 25-30 млн. DM. Это позволяет ЕЗСК финансировать экспорт как от западной границы до потребителя, так при выходе продукции из ворот завода до западного терминала.

Это привело к возможности получения наличной оплаты за экспортную продукцию, как только продукция сходит с производственных линий. Общая рентабельность и дополнительные кредитные возможности заметно улучшают позицию ЕЗСК как покупателя.

#### г) Долгосрочные финансы

ЕЗСК подготовлен инвестиционный план на 20 млн. долл. США, включая повышение производительности завода, разработку новых продуктов и технологий, выпуск новой продукции и улучшение обслуживания. Переговоры о финансировании инвестиций ведутся с ЕБРР.

### Ситуация через два года после завершения консультационного проекта

На конец 1997 года на ЕЗСК работает 4 490 человек, и постепенно это число будет сокращено до 2 500-2 800. В противоположность ВЗСК (Воронежскому заводу), ЕЗСК передал всю социальную сферу, здесь нет задолженности перед бюджетом, и вовремя выплачивается зарплата. Уровень фиксированных издержек ЕЗСК с 1995 года был сокращен на 12-14%.

Циклический рынок полибутадиена в Западной Европе, от которого в основной степени зависят показатели работы ЕЗСК, в 1996 году сократился на 15%. ЕЗСК не смог сохранить свои позиции. В 1996 году экспорт в Западную Европу вырос на 30%. В основном это определяется ростом цен на энергию и является следствием введения рублевого коридора, который ослабил конкурентную позицию ЕЗСК на экспортном рынке.

Тем не менее, за этот же период ЕЗСК самостоятельно профинансировал инвестиции в размере 2,8 млн. долл. США, направленные на диверсификацию производства и уменьшение зависимости от шинной промышленности.

ЕЗСК модернизировал свои производственные мощности для выпуска отвечающего западным стандартам качества высоко- и низкомолекулярного полиизобутилена. Этот продукт применяется в строительных и изоляционных материалах. В результате, общие показатели экспорта для ЕЗСК в 1997 году должны увеличиться до 72 000 тонн (1995 – 81 000 тонн, 1996 – 52 000 тонн).

И самым значительным результатом являются инвестиции ЕБРР. Совет директоров Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР) дал согласие на синдикативное инвестирование в акции ЕЗСК в размере 38 млн. долл. США, подлежащее проведению до конца 1997 года. Процесс был начат консультантами, работавшими с «Ефремовым» в 1994-95 годах.

<b>Характеристика проекта</b>	Программа технической помощи «EU12»
<b>Консультант</b>	Артур Д. Литтл (Москва) / Варбург / IDOM (Испания)
<b>Контроль</b>	Российский Центр приватизации
<b>Директор компании</b>	Д-р Игорь Петрович Гольберг

## Пример № 2: Луцкий подшипниковый завод

<b>Отрасль</b>	Машиностроение
<b>Страна</b>	Украина
<b>Вид деятельности</b>	Производство однорядных подшипников и игольчатых роликоподшипников
<b>Период содействия</b>	февраль - декабрь 1996 года

### Предприятие до реструктуризации

Луцкий завод конических роликоподшипников был основан в 1981 году. Компания специализировалась на выпуске очень больших серий небольшой номенклатуры конических роликоподшипников, которые в основном предназначались для производства грузовиков, автобусов, тракторов и сельскохозяйственных машин в бывшем СССР. Клиенты завода были разбросаны по всему Союзу: Россия, Беларусь и Украина. Луцкий подшипниковый завод (ЛПЗ) был самым молодым предприятием отрасли в СССР и крупнейшим заводом подшипников в Украине.

После 1994 года предприятие преобразовалось в Акционерную компанию открытого типа. В 1995 году общее собрание акционеров приняло решение о проведении второй эмиссии акций, на которую подписался швейцарский банк. Распределение акций было следующим: 28,3% - Государственный фонд имущества, 52,4% - работники и бывшие работники, 7% - банк Пиктет (Pictet) из Женевы, а остальные акции - прочие незначительные группы владельцев.

Номенклатура продукции включала 3 основных изделия:

- однорядные конические шарикоподшипники, рассчитанные под большие нагрузки, особенно для больших сельскохозяйственных машин, средних грузовиков и тракторов (от 8 до 15 тонн), а также для автобусов и троллейбусов
- радиальные роликоподшипники с игольчатыми роликами и двумя кольцами, которые используются в универсальных муфтах автомобильных карданных валов и рулевых колонок
- товары массового спроса.

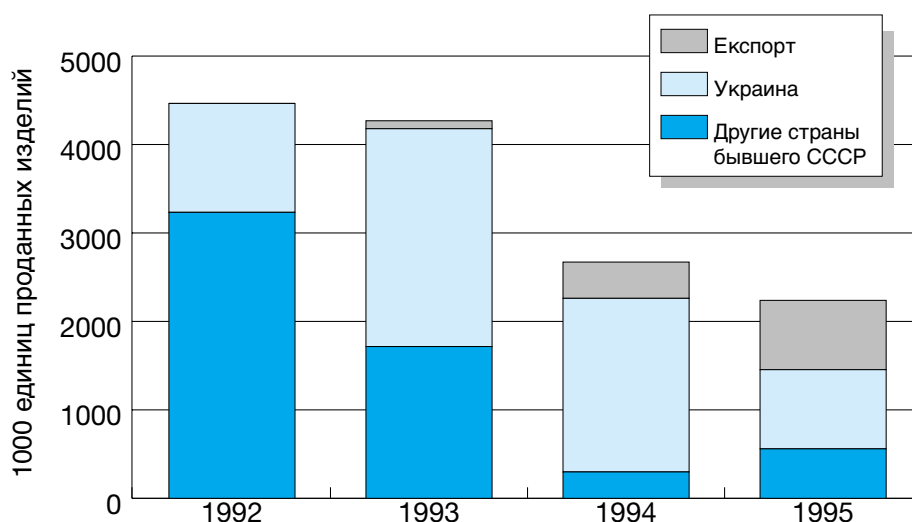
### Диагноз, поставленный консультантами

#### Продажи / Рынки

Анализ продаж за последние 4 года показал, что продажи постепенно снизились до 50% загрузки существующих мощностей:

- продажи на Украине снижались постоянно, надежда на улучшение была незначительной, поскольку производство грузовиков, автобусов и сельскохозяйственных машин на Украине столкнулось с большими трудностями; то же самое происходило и с производством автомобилей
- с 1985 года в СССР отмечалась тенденция замедления производства тяжелых грузовиков, в то время как выпуск легковых машин к 1995 году стабилизировался и ожидался его прирост на крупных заводах России (ВАЗ, ГАЗ, УАЗ и т.д.). Это привело к резкому сокращению продаж ЛПЗ в бывших советских республиках. Тем не менее, снижение продаж в других ННГ прекратилось с 1994 года
- экспортный рынок (за пределами бывшего СССР) был перспективным с точки зрения увеличения продаж. Особенно благодаря договору со словацким производителем ЛПЗ начал развивать продажи в этом сегменте рынка
- имеющийся рыночный срез надо дополнить информацией о рынке запасных частей. У этого рынка был хороший потенциал, но для перехода к нему ЛПЗ требовалось организовать свою сбытовую сеть и быть в состоянии разработать большое количество товарных позиций.

## Развитие продаж



### Ключевые вопросы продажи/маркетинг

- у ЛПЗ очень ограниченная номенклатура продукции (в основном подшипники большого диаметра)
- рынок ННГ в среднесрочной перспективе останется самым значимым для компании
- производители автотранспортных средств в ННГ переориентировались на выпуск более легких автомобилей, которым нужны подшипники меньшего диаметра
- зарубежный рынок – единственный источник реального притока наличных средств в компанию
- коммерческая структура не ориентирована на клиентов и не построена под рынок.

Консультанты отметили, что завод практически не представляет данных по своим затратам, особенно за период, когда 30% загрузка производственных мощностей приводила к очень высокому уровню постоянных издержек. Сегменты рынка также имели различные характеристики:

- анализы сделанные консультантами показали, что при расчете полных затрат продажи на экспорт не могут покрыть накладные расходы компании. И, тем не менее, экспорт был единственным источником поступления наличных денег в компанию
- подшипники продавались по более высоким ценам на рынках ННГ и Украины, но только на условиях бартера. Тем не менее, получение более высоких прибылей на этом рынке убедили консультантов тщательно исследовать развитие выпуска транспортных средств в ННГ.

«Луцкий подшипниковый завод» действует на мировом рынке, который характеризуется ограниченным числом производителей: несколько производителей мирового класса («качество/цена»), как, например, шведский SKF и др., и несколько «дешевых» производителей в развивающихся странах, некоторые из которых связаны с западными производителями коммерческими соглашениями. Луцк не мог соперничать с конкурентами:

- по качеству, с производителями из категории качество/цена, хотя цены ЛПЗ были на 80% ниже
- по ценам, с конкурентами предлагающими низкие цены.

Коммерческая структура предприятия в большей степени была похожа на «администрирование заказов» и не справлялась с обязанностями по подготовке оценок и прогнозов. Она не была ориентирована на разработку новых зарубежных рынков, а также не могла установить эффективные отношения типа «клиент-поставщик» с крупнейшими клиентами из ННГ. Отдел маркетинга был недавно образован, и не оказывал существенного влияния на коммерческие функции предприятия.

## Производство

Производство было оснащено автоматическими линиями штамповки, современными станками и роботами, для производства внешних и внутренних колец - оборудованием термической обработки. 50% оборудования было немецким, а остальное поставлено из Украины, Казахстана, Узбекистана и России. Степень амортизации оборудования составляла примерно 50%.

**Ключевые производственные вопросы**

- высокая доля негибкого оборудования
- система и централизованное распределение энергии и технологических жидкостей вела к росту затрат
- отсутствие контроля цены производства
- загрязнение окружающей среды и потери энергии
- огромные размеры завода, секционность планировки помещений и цеховая организация производства
- отсутствие контроля качества.

Завод имел плановую мощность для выпуска 10 млн. подшипников, но реально могло производиться 7 млн., а комплект современного оборудования с дополнительными мощностями по производству 20 млн. подшипников был готов к установке, как только рынок достигнет соответствующих размеров.

Фактическое производство в 1995 году составило 2,26 млн. конических шарикоподшипников и 1,13 млн. игольчатых карданных подшипников, что составляет 24% от теоретических возможных и 40% от реальных мощностей производства продукции.

Производство характеризовалось рядом проблем:

- **вопрос качества:** несмотря на определенные попытки начать процесс сертификации ISO 9002 (но без введения каких-либо организационных перемен) и соответственно - ISO 355 по размерам игольчатых роликоподшипников и ISO 492 - по точности, общее качество продукции было довольно низким и не соответствовало требованиям экспортных рынков за пределами СНГ
- **номенклатура продукции:** в то время как каждый крупный производитель подшипников предлагал своим клиентам полный комплект подшипников, в каталоге ЛПЗ находилось 18 моделей, но на самом деле производилось лишь 11 из них. Это еще более ослабляло конкурентную позицию ЛПЗ. Для того чтобы стать крупным поставщиком для основных производителей автотранспорта в СНГ, заводу необходимо было расширить номенклатуру производимой продукции. Для достижения этой цели, необходимо было принять во внимание, что около 70% технологического оборудования характеризовалось отсутствием производственной гибкости. Перепрограммирование оборудования для выпуска более малых серий занимало до 2 дней и приносило очень большие убытки
- **производственные затраты и ценовое позиционирование:** очень высокая доля энергии и коммунальных услуг в цене производства (29%) являлась следствием плохого состояния труб подачи смазочно-охлаждающих жидкостей и коммуникаций, потерь и неэффективного контроля за работой горелок термической обработки, что приводило к потерям газа. Производственного брака выпускалось больше, чем на заводах западных конкурентов. Эксперты сделали заключение, что за счет инвестиций можно добиться 20% сокращения стоимости производства.

Расходы «Луцкого подшипникового завода» из-за неполной загрузки мощностей обременялись прочими постоянными издержками, например, административными и расходами на персонал (которые составляли 17% в структуре себестоимости). В проблему позиционирования цен входили также вопросы качества: потребительское качество продукции оставалось слабым местом для конкуренции на экспортных рынках, и единственным способом продажи продукции, разработанным заводом, была продажа ниже себестоимости, что компенсировало низкий уровень качества подшипников.

**Финансы**

Хотя в 1995 году компания показала прибыль около 1 632 659 долл. США, но только по данным бухгалтерской отчетности. Реально притока наличных средств не было, поскольку 65% продаж проводились по бартеру. Нехватка наличных средств затрудняла выплату зарплаты (происходили задержки до 5 месяцев) и налогов. И трудно было организовывать новое производство, которое требовало закупки сырья.

**Управление / Общая организация**

Структура организации «Луцкого подшипникового завода» была типична для компании, ориентированной на производство. Только что созданный коммерческий и маркетинговый отдел все еще находился под контролем влиятельного директора производства, что затрудняло управление производством на основе коммерческого подхода.

Навыки коммерческого и маркетингового отдела предстояло развивать:

- например, экспортом всегда занималась находящаяся в Москве внешнеторговая организация, и навыков ведения внешней торговли у специалистов ЛПЗ не было
- только что созданная группа маркетинга была слишком многочисленной и не имела перед собой ясной задачи.

**Ключевые финансовые вопросы**

- платежи по бартеру
- высокие накладные расходы и постоянные производственные расходы
- высокий уровень товарных запасов на складе
- невозможность контроля за рентабельностью продукции по расчетным данным компании
- невозможность определения реальной прибыли по финансовой информации компании.

**Ключевые вопросы**

- отсутствие системы контроля
- традиционная лидирующая роль производственных отделов
- излишнее количество занятых в сравнении с загрузкой мощностей
- довольно напряженная социальная атмосфера.

Системы контроля качества ограничивались сферой производства: не было ни показателей, ни инструментов мотивации коммерческого и административного персонала.

Для компании были важны социальные проблемы. Компания осознавала необходимость уменьшения постоянных затрат и начала проводить сокращение работников: рабочим, которые уходили из компании со своим оборудованием, оказывалось содействие по созданию собственных компаний.

Кроме того, компания предлагала полный набор дополнительных услуг рабочим, обслуживанием которых занимались 300 человек. Они работали в столовой, в профилактории, больнице, тепличном и фермерском хозяйствах и т.д. Некоторые социальные активы уже были переданы местным властям (например, городской администрации Луцка - детский сад и общежитие).

Но, тем не менее, необходимость проведения дальнейшего сокращения была очевидной. Этот вопрос привлек внимание рабочих и местной общественности, поскольку ЛПЗ был главным работодателем в районе. Помимо традиционного профсоюза рабочие «Луцкого подшипникового завода» организовали независимый профсоюз, который активно боролся за занятость и защиту прав.

## Рекомендации консультантов и их выполнение

Претворение в жизнь плана действий для «Луцкого подшипникового завода», при всей ограниченности финансовых возможностей и значительном социальном давлении, состоялось благодаря участию руководства в определении рекомендаций и его активному участию в их выполнении. Компания вовлекла в проект высшее руководство, и решения принимались довольно быстро.

### Продажи / Рынки

#### а) Стратегия

что касается стратегии маркетинга, ЛПЗ решил:

- снова стать **поставщиком полной номенклатуры продукции для основных клиентов в СНГ** (МАЗ в Минске, ГАЗ в Нижнем Новгороде и других) и для потенциальных клиентов на Украине (Львовский автобусный завод, КраЗ через совместное предприятие, организованное с фирмой Iveco). С этой целью ЛПЗ расширяет ассортимент продукции и интенсифицирует связи с клиентами
- попытаться установить **прямые контакты на экспортных рынках** для получения большей прибыли
- интенсифицировать контакты с ведущими западными поставщиками и **подготовиться к заключению торговых соглашений** с ними, когда компания восстановит свою долю на рынках.

#### б) Действия

##### • Усиление группы маркетинга

Первоначально в этом отделе работало избыточное количество специалистов (40 человек), и не было ясного подхода к рынкам и клиентам. Был назначен новый коммерческий директор, который внедрил организацию работы по целевым клиентским группам. Вторым шагом стало организованное с участием западных консультантов обучение основных сотрудников отдела вопросам поиска подходов к клиенту, контроля отношений, связей с производственными и финансовыми отделами. Это позволило отделу продаж и маркетинга постепенно стать центральной службой компании. Отдел начал выстраивать связанные отношения «клиент-поставщик» с основными клиентами.

##### • Усиление сети распределения по СНГ

Для того чтобы добиться лучших показателей продаж, и в особенности в реализации запасных частей, «Луцкий подшипниковый завод» создал в России и на Украине сеть дилеров. Они прошли обучение у консультантов совместно с коммерческим



отделом компании. В течение переходного периода было необходимо усиление работы отдела бартерных сделок. Это нацеливалось на продолжающуюся бартерную деятельность и увеличение доли рынка в ННГ путем улучшения качества бартерных контрактов и окончательных расчетов.

- **Исследование прямых клиентов**

До сих пор весь экспорт осуществлялся через словацкую компанию. «Луцкий подшипниковый завод» и данная компания могли предложить своим клиентам полный спектр продукции. Для увеличения нормы прибыли на экспортных рынках консультанты посоветовали устанавливать прямые контакты с конечными потребителями, и коммерческая группа завода приступила к данной деятельности. Были получены и выполнены небольшие заказы. Для осуществления прямого экспорта необходимо было разработать новую упаковку и каталог продукции на нескольких языках.

## Производство

### а) Стратегия

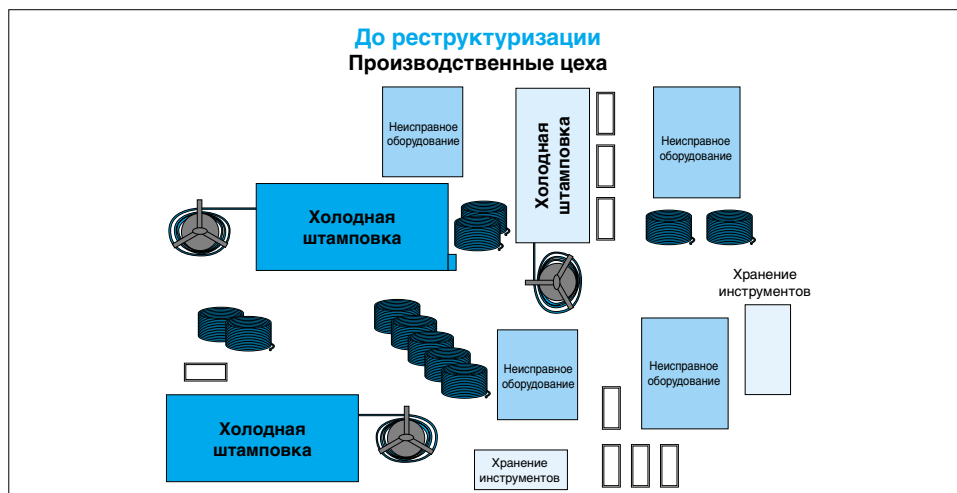
ЛПЗ принял решение:

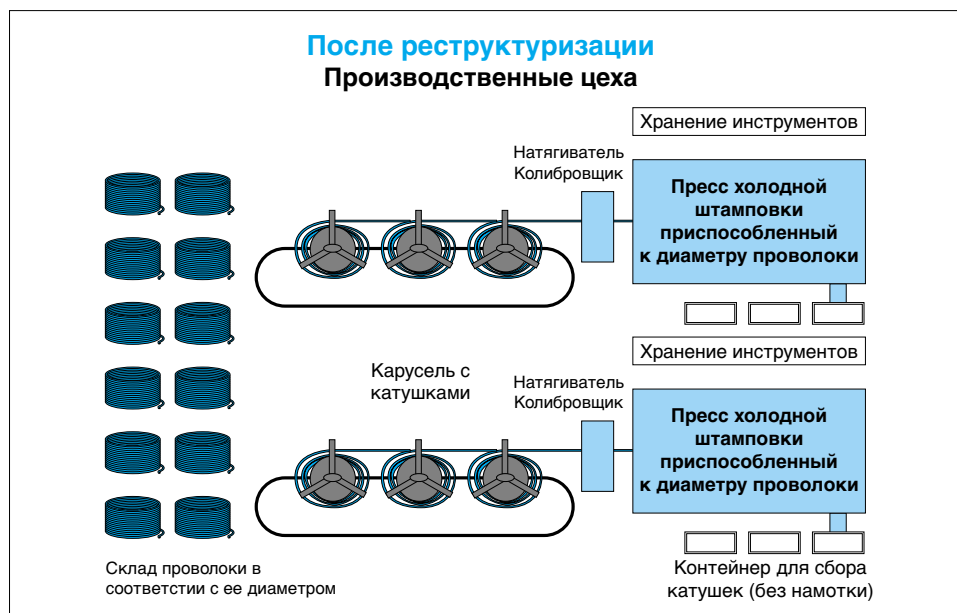
- усовершенствовать правила руководства производством с целью сокращения товарно-материальных запасов
- улучшить качество, используя оборудование, приобретенное в 1991 году, которое из-за расширения дополнительных мощностей все еще оставалось не установленным и не используемым, (это потребовало долгого процесса принятия решения, так как для многих работников аппарата управления дополнительные мощности являлись неприкосновенным наследием)
- обеспечить доминирующую позицию на существующем рынке, так как рассчитывать на восстановление прежнего рынка не приходится.

### б) Действия

- реорганизация производства трех типов изделий в соответствии с диаметром подшипников (это интегрирует использование инструментов и обслуживание)
- модернизация цеховой структуры с изменением роли начальника цеха для исключения долгих задержек в принятии решений по необходимому качеству и количеству продукции
- совершенствование системы распределения энергии и коммунальных услуг с целью сокращения расходов
- активизация деятельности технического отдела для обеспечения расширения номенклатуры продукции и максимизации использования существующего оборудования
- улучшение работы отдела контроля качества путем интеграции деятельности лабораторий и автоматического контроля
- расширение работы отдела закупок, подчиненного высшему руководству.

## Реорганизация производственных цехов





## Финансы

Как во многих проектах реструктуризации, для более эффективного ее проведения необходимы финансовые средства. Разработка каждой модели подшипников требовала около 100 000 долл. США для закупки материалов. Поэтому ЛПЗ требовалось изыскать средства внутри компании:

- постепенные сокращения работников позволили уменьшить постоянные расходы
- компания продала старое оборудование в Вьетнам и Иран, а некоторое из не используемого оборудования – западным компаниям.

## Руководство / общая организация

По рекомендациям консультантов было продолжено упрощение структуры компании и отказ от лишнего имущества. Кооператив по производству игольчатых подшипников (абсолютно другой род деятельности), фермерское хозяйство и т.д. были преобразованы в независимо управляемые дочерние компании и центры прибыли.

К социальным вопросам подходили с большой осторожностью. Профсоюз и рабочие-акционеры участвовали во встречах с консультантами и осознали, что предложенная генеральная стратегия нацелена на развитие компании и рост производства и является единственно верной, что в будущем могло бы позволить вновь принять на работу рабочих, сокращенных в переходный период.

Поэтому увольнение 600 - 800 непроизводственных работников (административный персонал, сотрудники, рабочие) прошло в довольно спокойной атмосфере. Рабочих-акционеров также информировали о результатах переговоров с зарубежными партнерами.

## Ситуация в компании после 6 месяцев

### Коммерческие результаты повышают привлекательность компании

Главной позитивной стороной стало увеличение продаж после нескольких лет спада. За первые семь месяцев 1997 года «Луцкий подшипниковый завод» выпустил продукции на 13 317 000 гривен (7 398 300 долл. США). Это означало рост на 45,3% от уровня производства за тот же период предыдущего года.

Продажи в России вышли на лучший уровень благодаря долгосрочным контрактам с российскими партнерами.

Кроме роста продаж, который позволяет прогнозировать достижение рентабельности производства в ближайшем будущем, роль завода в качестве традиционного поставщика для лучших производителей ННГ фактически увеличивает ценность мероприятий, проведенных ЛПЗ, и интерес потенциальных европейских партнеров. Потенциальные партнеры будут заинтересованы в сотрудничестве с «Луцким подшипниковым заводом» не столько для снижения затрат на собственных рынках, сколько для получения доступа к другим рынкам.

### Четкое определение потенциальных стратегий

Первоначально «Луцкий подшипниковый завод» пытался найти на украинском рынке без потери своей независимости финансовые средства для проектов, которые не были привлекательными, поскольку не основывались на тщательном исследовании рынка (например, завершение строительства нового завода). Реструктуризация порождает решения, которые идут вразрез с традиционным поведением: был прекращен проект строительства нового завода, так как рынок никогда не выйдет на уровни продаж, прогнозируемые 10 лет назад. Приобретенное оборудование было использовано для повышения производительности и качества выпускаемой продукции на существующих технологических линиях.

Более того, «Луцкий подшипниковый завод» переориентировал свою стратегию на потенциальных партнеров. Поскольку мировой рынок по данной продукции контролируется несколькими компаниями, соглашение с одной из них обеспечит присутствие на нем. Руководство компании разработало аргументированную документацию, выделяя тот факт, что такое сотрудничество могло бы помочь западному производителю попасть на рынок ННГ. Поэтому сегодня у ЛПЗ более сильная позиция на переговорах и он может надеяться на обеспечение достаточного уровня производства в долгосрочном соглашении.

Деятельность компании вызвала решение Государственного фонда имущества о продаже ее акций, поскольку стало очевидным, что сохранение доли государства вызывает неуверенность и повышает риск для любого потенциального партнера.

<b>Характеристика проекта</b>	Украинский Центр постприватизационной поддержки
<b>Консультант</b>	Clinvest Consortium (Франция)
<b>Контроль</b>	Киевский Постприватизационный центр
<b>Директор компании</b>	Юрий Дмитриевич Сивенко

## Пример № 3: Гаврилово-Ямский льнокомбинат

<b>Отрасль</b>	Текстильная промышленность
<b>Страна</b>	Россия
<b>Вид деятельности</b>	фабрика льняных и хлопчатобумажных полотенец
<b>Проектный период</b>	июль 1996 - июль 1997 годов

### Предприятие до реструктуризации

Текстильная компания «Гаврилово-Ямский льнокомбинат» была основана в 1872 году в Гаврилово, небольшом городе Ярославской губернии, для производства льняной пряжи и тканей, в основном, для российского рынка. Основным источником городских доходов, предприятие до сих пор отвечает за общественное имущество и несет расходы на социальные нужды.

К началу проекта комбинат производил льняную и хлопчатобумажную полотенечную ткань, обивочные материалы, блузки и полотно. Качество продукции было средним в соответствии с требованиями внутреннего рынка, но низким по сравнению со стандартами международного рынка.

После приватизации «Гаврилово-Ямского льнокомбината» в 1993 году, в компании работало более 3 500 человек. Когда реорганизация стартовала, в начале 1996 года, численность рабочих составляла всего 2 400 человек. Рабочие имеют 76% акций компании.

### Диагноз, поставленный консультантами

В начале проекта компания находилась в очень сложном экономическом положении из-за нехватки наличных средств, низкого качества продукции, распада внутреннего рынка и отсутствия управленческих инструментов и методик.

#### а) Были выявлены слабые стороны компании:

- **производство, продукция и разработка продукции**
  - старая многоэтажная планировка и недостаточное техническое обслуживание
  - продукция: среднее и низкое качество (некоторые пряжи были недостаточно тонкими для соответствия требованиям высококачественного производства)
  - ограниченные возможности по развитию производства: разработка новых изделий связана с потребностями торговли и клиентов
  - очень низкий средний оборот на одного занятого: приблизительно 2 600 долл. США на человека (средний показатель в Западной Европе составляет приблизительно 126 000 долл. США).
- **вопросы маркетинга**
  - отсутствие навыков и квалификации по маркетингу: выполнение функций маркетинга осуществлялось практически только на бумаге
  - отсутствие сети сбыта: продвижение товаров полностью контролировалось оптовиками
  - чрезвычайно высокая доля бартера
  - стратегия ценовой конкуренции.
- **администрирование и финансы**
  - не применялись управленческие инструменты (финансовое планирование, система контроля и т.д.)
  - отчетность представляла только обязательные балансы
  - осуществлялся неверный расчет себестоимости и цены
  - не использовались новые информационные технологии в нужном объеме
  - убытки от социальной сферы составляли 8% общего годового оборота.

- **организация и управление**

- решение многих эксплуатационных вопросов замыкалось на генеральном директоре
- упрощение организационной структуры, задачи и ответственность в соответствии с которой зачастую определялись только на бумаге
- нечеткое понимание миссии компании и отсутствие долгосрочной стратегии роста: компания пыталась выжить в повседневной среде.

**б) сильные стороны «Гаврилово-Ямского льнокомбината», которые в основном были связаны с:**

- преданностью и энергичной деятельностью руководства компании, направленной на улучшение производственных показателей
- некоторым опытом работы с зарубежными клиентами (через оптовые компании): руководству было известно о серьезных запросах зарубежных клиентов по условиям качества и ассортимента
- наличием большого технического опыта в переработке льна.

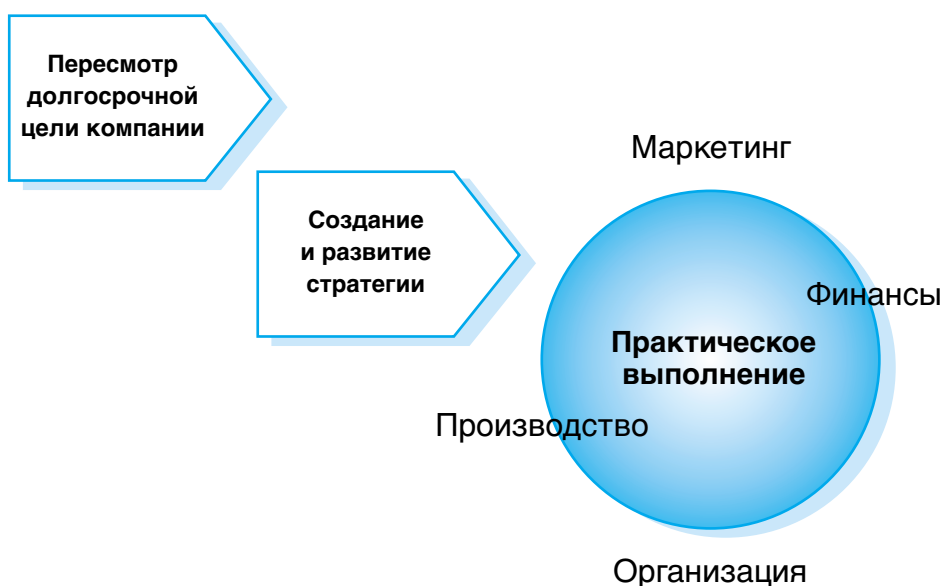
## Рекомендации консультантов и их выполнение

### а) Стратегия

Чтобы соответствовать требованиям, которые выдвигает новая рыночная экономика, процесс реструктуризации основывался на проведении изменений снизу вверх с оперативной поддержкой менеджеров в решении повседневных задач возникающих перед их компанией.

В результате долгосрочная стратеги развития компании была определена так: **«стать ведущим российским производителем льняных тканей и эффективно конкурировать на международном рынке».**

### Процесс содействия реструктуризации



## б) Предпринятые действия

Для претворения в жизнь процесса реструктуризации были предприняты следующие действия:

- **производство, продукция и разработка продукции**
  - сокращение отходов
  - уменьшение отклонений для получения более равномерной плотности тканей
  - внедрение простых методов контроля качества
  - улучшение технического обслуживания и его планирование
  - разработка новых, более привлекательных для клиентов видов продукции.
- **вопросы маркетинга**
  - введение маркетинговой концепции по ценовой политике
  - внедрение инструментов анализа конкуренции (оценка показателей, сбор информации, оценка продукции и т.д.)
  - разработка новых каталогов и новых подборок образцов, которые рассылаются целевым группам клиентов
  - разработка более привлекательной системы упаковки
  - определение и проведение рекламной кампании
  - увеличение объема экспорта с целью нормализации движения наличных средств.
- **администрирование и финансы**
  - внедрение международных стандартов бухгалтерского учета
  - применение компьютерной системы управленческой системы учета, обеспечивающей руководство всей необходимой информацией по результатам деятельности компании
  - внедрение новой системы определения цен, основанной на методике расчета переменных затрат.
- **организация и управление**
  - уточнение миссии компании с целью определения долгосрочной стратегии развития
  - организация «Исполнительного комитета», состоящего из руководителей высшего уровня управления компанией, для поддержки процесса принятия решений
  - оказание помощи генеральному директору во внедрении системы, четко определяющей задачи и ответственность аппарата управления
  - определение и внедрение концепции создания центров затрат и прибыли
  - внедрение системы целевого управления.

## Положение компании к середине 1997 года и ее перспективы

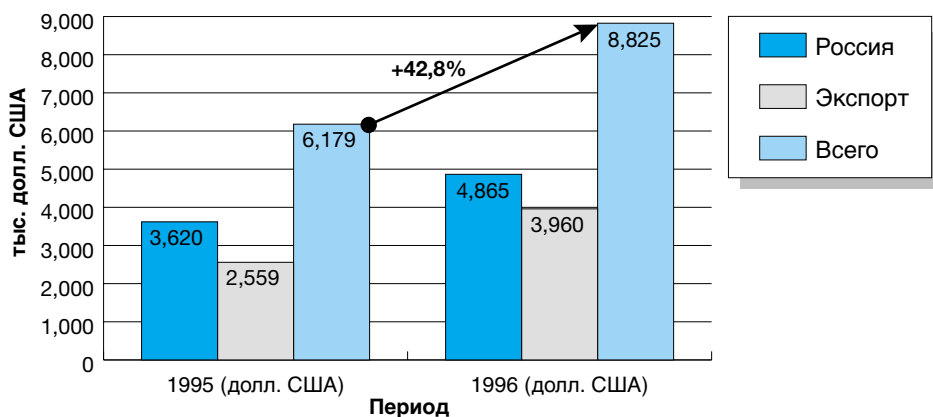
После начала реструктуризации компания значительно улучшила результаты экономической деятельности, в частности:

- общие продажи достигли в 1996 году своего пика, приблизившись к 9 млн. долл. США, а доля экспорта в общем обороте увеличилась с 41,4% в 1995 году до 44,8% в 1996 году
- оборот, приходящийся на одного занятого увеличился примерно на 44%.

Эти показатели были достигнуты благодаря:

- улучшению общего качества продукции
- улучшению позиционирования на рынке и более эффективному управлению со стороны вновь созданного исполнительного комитета
- проектированию и выпуску четырех новых коллекций тканей (шотландка, швейцарская вышивка, в полоску, принца Уэльского), отвечающих потребностям клиентов
- разработке новых изделий для обновления традиционного ассортимента (около 50% традиционного ассортимента компании радикально изменилось)
- участию на международных ярмарках: компания впервые за историю своего существования приняла участие в международной ярмарке во Франкфурте
- созданию сети представителей-агентов в России.

### Тенденция роста продаж «Гаврилово-Ямского льнокомбината» в 1995-96 годах



Увеличившаяся доля экспорта дала позитивное движение наличных средств, и была достигнута цель, заключающаяся в уменьшении доли бартера.

Более того, внедренные методы контроля качества гарантировали компании значительные улучшения производительности: только с учетом фазы кручения увеличение производительности составило 10%.

После начала процесса реструктуризации возникли гораздо лучшие перспективы развития:

- благодаря произведенному притоку наличных средств компания осуществляет капиталовложения в производственные мощности с целью дальнейшего улучшения качества продукции
- ожидается, что развитие сети внутренних продаж с осуществлением предоплаты наличными средствами позволит увеличить рентабельность компании и усилит ее конкурентные позиции на внутреннем российском рынке
- в настоящий момент ведутся переговоры об инвестициях в размере около 5,3 млн. долл. США в производство льняного полотна высокой плотности (NM 20-26), которое будет продаваться на рынках ЕС и России. Для гарантированного выполнения этого проекта консультанты оказали содействие в выборе российского партнера, имеющего большой коммерческий и промышленный опыт и надежный доступ к сырью
- ЕБРР оценивает возможность участия в этом совместном предприятии, через деятельность российского венчурного фонда, которому были предоставлены такие возможности.

<b>Характеристика проекта</b>	Поддержка реструктуризации избранных компаний в текстильной промышленности (PRRUS 9401)
<b>Консультант</b>	Cast (Италия)
<b>Контроль</b>	Российский Центр приватизации
<b>Страна</b>	Россия
<b>Генеральный директор</b>	Г-н Тельнов

## Пример № 4: Киевский завод сантехнического оборудования

<b>Отрасль</b>	Перерабатывающая промышленность
<b>Страна</b>	Украина
<b>Вид деятельности</b>	Переделка труб, вентиляции и предохранительных дверей для сектора жилищного строительства
<b>Проектный период</b>	февраль – декабрь 1996 года

### Предприятие до реструктуризации

«Киевский завод сантехнического оборудования» (КЗСО) был образован как составная часть государственного кооперативного объединения «Киевспецстрой» (КСС), которое отвечало за монтажные услуги в секторе общественного жилищного строительства. Открытая акционерная компания КЗСО была образована в июле 1994 года после вычленения из КСС. Акционерный капитал распределен между работниками (40%), трастовыми компаниями и инвестиционными фондами (25%), фондом государственного имущества (10%), частными акционерами (3%) и сертификатным аукционом (22%).

КЗСО производит полуфабрикаты. Его продукция не продается населению, а предназначена для монтажа в новостройках, и в этой мере позиционирована на середине бизнес-потока. У компании три основных производственных линии:

- сборка труб и элементов для водопроводно-канализационных сетей домов (напорные, канализационные и тепловые системы). Изготовление арматуры и специальных частей для водопровода
- вентиляционная арматура (трубы и шунты) и нагревательные приборы (бойлеры, трубы, теплообменники и конвекторы)
- защитные двери.

Установка продукции в строящихся зданиях в основном выполняется КСС. Компания изготавливала другую металлическую арматуру в качестве дополнения в профильной деятельности, например, перила, прутья, сельскохозяйственные инструменты, а также другие изделия по специальным заказам. Основные поставки для производства (трубы, клапаны, чугунные детали) закупаются в Украине. На начало 1996 года в компании работало 530 человек. За последние годы производство значительно сократилось. Краткосрочные локауты на фабрике и остановки производства были обычным явлением в рассматриваемый период.

### Диагноз, поставленный консультантами

#### Характеристики рынка

Строительный сектор в Киеве в результате общего и глубокого экономического кризиса показывал тенденцию к упадку. На самом деле местный рынок отражал хронические проблемы с жильем. На 1996 год ожидался небольшой рост, в основном за счет частной инициативы. По сообщениям Министерства статистики общее жилищное строительство в Украине в 1995 году было менее половины от уровня 1989 года.

Наличный рынок строительства жилья был поделен между двумя группами операторов:

- государственный сектор, которому по официальной статистике принадлежало 70% - 80% рынка, а лидировала на нем государственная холдинговая компания «КиевГорСтрой»



- частным предприятиям принадлежала оставшаяся доля (20% - 30%) с преобладанием совместных предприятий. Размер этого сектора вероятно был недооценен из-за не декларированного частного строительства.

### **Место компании на рынке**

КЗСО занимал доминирующую позицию на киевском рынке жилищного строительства, так как предприятие было основным поставщиком сборной и готовой водопроводной, отопительной и вентиляционной арматуры для этой отрасли в Киеве (70% доли рынка). Но не существовало никаких реальных экономических, коммерческих или технических барьеров, которые предупредили бы выход новых конкурентов на этот рынок.

Рынок ориентирован на применение новых материалов. Рост спроса на изолирующие и энергосберегающие материалы, связанный с потребностью клиентов в комфорте и качестве, создает новые возможности для деловой деятельности КЗСО.

Около 85% продукции направляется в сектор жилищного строительства в Киеве. Потребности общественного сектора (КСС) остаются большими для водопровода и отопления (85%), в то время как спрос частного сектора растет на другие виды деятельности КЗСО (вентиляция, 49% и защитные двери, 40%).

### **Продажи**

В 1995 году продажи КЗСО составили 50% от уровня 1992 года (в 1992 году центральное планирование потеряло свое значение). Чтобы компенсировать это падение продаж, компания внедрила новый вид продукции – защитные двери. На этот род деятельности в 1995 году приходилось всего 4,7% от продаж. Эта инициатива была положительной, но недостаточной для гарантирования позиции КЗСО на строительном рынке Киева.

В 1995 году не существовало коммерческого отдела; связями с клиентами занимался производственный отдел, имевший слабое представление о возможностях рынка и ожидаемых объемах сбыта. Кроме того, КЗСО приходилось решать проблемы с краткосрочной ликвидностью вследствие постоянных задержек платежей со стороны КСС (в связи с нехваткой денег в государственном секторе) и темпов инфляции, которые влияли на стоимость поставок.

### **Конкуренты**

В результате экономического спада многие компании Киева и Киевской области, специализировавшиеся в других отраслях (промышленность, военное производство или сельское хозяйство), начали оперировать на рынке жилищного строительства, который до недавнего времени был практически заповедником КЗСО.

Сейчас КЗСО конкурирует с пятью другими компаниями, которые предлагают сборные компоненты водопроводных, отопительных и вентиляционных систем для промышленного, сельскохозяйственного и жилищного строительства. Тем не менее, за исключением завода «ОЗОН», проникновение конкурентов на рынок было очень невелико, и руководство КЗСО ожидает еще большего сокращения этого проникновения из-за финансовых и операционных сложностей, которые имеются у этих компаний.

### **Финансовая ситуация**

Финансовая ситуация отражала трудности работы только с одним клиентом:

- оставался высоким уровень запасов на складах, что отражалось на состоянии наличности всего предприятия. В 1994 году кредит поставщиков был выше уровня материально-технических запасов, а теперь компания оказалась под давлением со стороны поставщиков и ей требовалось больше оборотного капитала
- тем не менее, компания все еще оставалась рентабельной и стабильной, что являлось предпосылкой для проведения мероприятий по реструктуризации или стратегических шагов в кратко- или среднесрочной перспективе. Движение наличных средств в 1995 году позволило предприятию прогнозировать самостоятельные капиталовложения в новую продукцию.

## Сильные и слабые стороны КЗСО

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>• доминирующая позиция (70%) на рынке жилищного строительства Киева</li> <li>• гибкие производственные мощности</li> <li>• развитие производственных процессов в направлении более широкой номенклатуры, с использованием ноу-хау компании</li> <li>• позитивное отношение руководства к переменам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отсутствие каналов распределения продукции</li> <li>• отсутствие коммерческого отдела</li> <li>• наличие высокой зависимости от сектора строительства жилых домов и единственного заказчика - государственной строительной компании («Киевспецстрой»), задержки платежей, которые приводят к нехватке оборотного капитала КЗСО</li> </ul>

## Рекомендации консультантов и их выполнение

### Определение стратегии

Предложенная стратегия будущего развития КЗСО сводится к следующему:

- защита и улучшение текущей экономической ситуации КЗСО в кратко- и среднесрочной перспективе
- создание базы для использования коммерческих возможностей путем перехода на производство труб из пластика вместо железных и вследствие диверсификации продаж продукции, которая может быть изготовлена на существующих производственных мощностях.

Подробно об основных вопросах компании. Ими оказались:

- внедрение новой культуры производства ориентированной на рынок, чтобы заменить старое корпоративное мышление сосредоточенное на производстве. Это позволит адаптироваться к переменам на рынке и новой экономической обстановке
- диверсификация портфеля заказов (для того, чтобы избежать традиционной зависимости от одного клиента и одного сектора)
- диверсификация портфеля продуктов (используя в качестве сырья пластик вместо металла)
- увеличение текущего уровня производства путем создания новых коммерческих подразделений для реализации новых продуктов или услуг, с использованием заводских мощностей, технологий и навыков
- изучение рыночной конъюнктуры, сбор и анализ внутренней и внешней информации для принятия решений
- мотивация персонала: преодоление имеющейся незаинтересованности из-за отсутствия ясной системы связанных с работой целей; ответственность и вознаграждения
- усиление связей с акционерами.

### Разработка планов мероприятий

#### Увеличение проникновения на рынок

Кадровый вопрос должен решаться одним из первых. У компании не было достаточных денежных средств для привлечения сторонних специалистов по маркетингу, которым к тому же пришлось выяснять всю информацию о рыночных характеристиках КЗСО. Поэтому консультанты начали **отбирать кадры внутри компании** для создания отдела сбыта и маркетинга. Был разработан график, а также специальные схемы поощрения и вознаграждения персонала отдела продаж.

Были предприняты следующие действия:

### Действия для большего проникновения на рынок

Цели	Проведенные мероприятия
<p>Дать количественные и качественные характеристики сегментов рынка, где реально действует компания, и где она будет действовать</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• проведен анализ сельскохозяйственного и промышленного строительства в Киеве, Киевской области и на Украине в целом</li> <li>• проведен анализ конкурентов</li> <li>• создана база данных по клиентам; с особым вниманием осуществлялся поиск и выявление возможных новых клиентов</li> <li>• изучена текущая номенклатура продукции, которая доступна на рынке Украины</li> </ul>
<p>Определить и проводить коммерческую политику компании</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• введено управление продажами и производством</li> <li>• разработана краткосрочная тактика проведения рекламной кампании и продвижения продукции</li> <li>• изучена система продаж и распределения продукции в Киеве и на Украине</li> <li>• развит послепродажный сервис</li> </ul>
<p>Остановить спад производства основной продукции компании</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• достигнута договоренность о включении в состав двух из существующих монтажных бригад «Киевспецстрой»</li> <li>• определены правовые и организационные рамки выполнения монтажных работ в долгосрочном разрезе</li> </ul>

### Совершенствование управления

Команда менеджеров среднего звена прошла специальное обучение технике и выявлению проблем управления, а также были организованы учебные поездки для контактов с западноевропейскими компаниями. Постепенно в компании создавалась информационная система обеспечения руководства, основанная на переданном консультантами опыте в период проведения семинаров.

Лучшее понимание технологии управления сделало более плодотворным принятие решений по внедрению новой схемы организации управления. Президент компании перешел к практике принятия коллегиальных решений после консультаций с заместителями, что повышало ответственность управления.

Для мотивации персонала в соответствии с потребностями нового рынка и обеспечения правильного восприятия перемен консультанты помогли компании:

- организовать оценку каждого рабочего места с помощью сторонней специализированной организации
- разработать и внедрить систему поощрения в соответствии с упомянутой выше оценкой и задачами по каждому направлению.

### Проникновение в новые области бизнеса

Анализ рынков и конкурентов показал, что в ближайшем будущем появятся конкуренты традиционному производству труб в виде новой продукции, и поэтому необходимо сосредоточить собственные инвестиционные возможности на новой продукции, что позволит компании остаться ключевым участником рынка сантехнического строительного оборудования.

План действий предусматривал следующие мероприятия:

- **Внедрение новых материалов** для расширения и усиления рыночного позиционирования и, в частности:
  - техническая и экономическая жизнеспособность труб РЕХ (сетчатого РЕ) на украинском рынке
  - РЕ изоляция различных марок железных труб, шариковых клапанов и муфт Guivault
  - установление контактов КЗСО с европейским производителем труб РЕХ с перспективой создания совместного предприятия.
- **Создание новых производственных мощностей**, использующих новые технологии путем пересмотра некоторых из существующих производственных линий, в частности:
  - разработка системы строительных лесов
  - анализ технической и экономической жизнеспособности легких конструкций из металлических труб на рынке Украины
  - анализ возможностей установления сотрудничества с испанским подрядчиком по производству строительных подмостей
  - расширение ассортимента защитных дверей путем заключения технологических соглашений с западными производителями.
- **Внедрение новых коммерческих видов деятельности**, используя существующие излишки производственных мощностей и ноу-хау:
  - анализ распределительного и складского секторов на Украине
  - разработка системы железных стеллажей
  - анализ системы централизованного теплоснабжения и ее будущих возможностей.

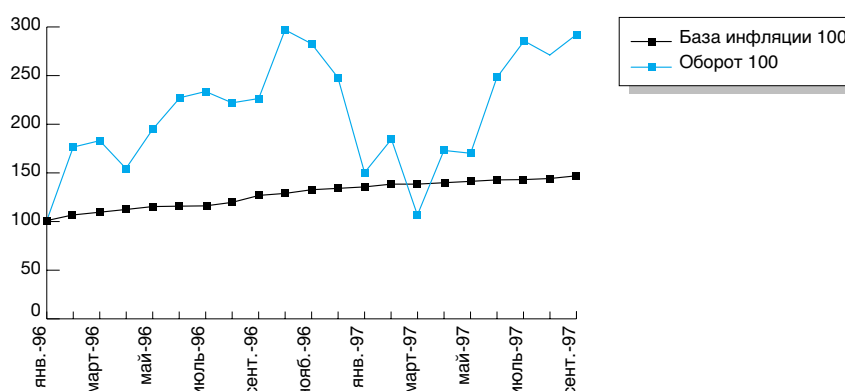
## Ситуация в компании после шести месяцев

### Внедрение маркетинговой стратегии

По состоянию на 30 июня 1996 года 12% общих продаж осуществлялось вновь созданным коммерческим отделом, который работал лишь в течение двух месяцев. Доля КСС, главного потребителя данной продукции, представляющего госсектор, уменьшилась с 78% в 1995 году до 68% к концу июня 1996 года.

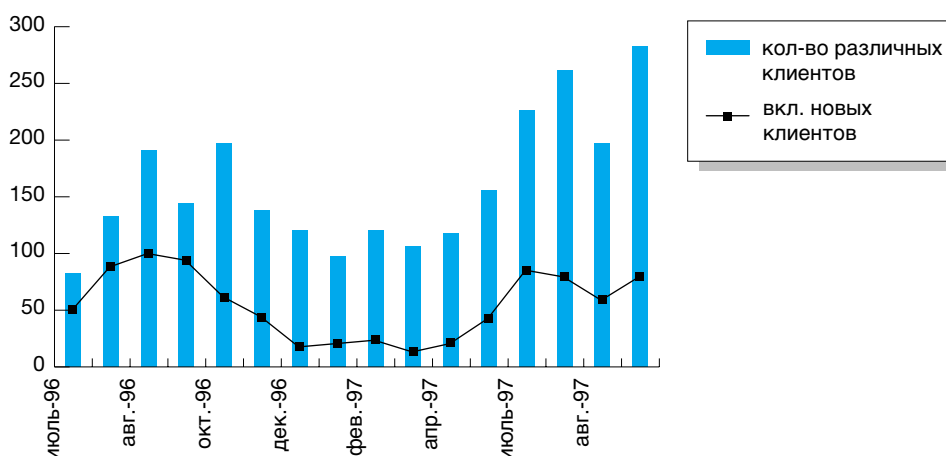
На конец июня 1997 года на долю КСС приходилось всего 47%. За этот период немного увеличился оборот компании (смотри диаграмму 1), но ключевым моментом являются изменения в распределении продаж, что характеризуется наличием солидной клиентской базы и более адаптированной к рынку номенклатуры продукции.

### Оборот КЗСО



Если бы КЗСО не внедрил данный план маркетинга, то за этот период продажи уменьшились бы на 40%, и компания обанкротилась. Сегодня у компании существует более 30 постоянных клиентов, которые не просто размещают заказы, а обсуждают потребности рынка с группой маркетинга КЗСО, что позволяет компании заранее изучать проекты и удерживать лидирующее положение. Кроме того, статистика показывает, что между июнем 1996 и июнем 1997 годов заказы размещали более 200 различных клиентов (смотри диаграмму 2).

### Количество клиентов (включая новых клиентов) КЗСО



Отдел маркетинга приобрел значительный опыт в:

- организации рекламы продукции перспективным клиентам: направлено 632 коммерческих предложения и прейскуранта. Полученное количество запросов (8,8%) можно считать успешным, так как аналогичные рекламные акции в западных странах считаются успешными при норме ответов в 1%
- разработке новых рекламных материалов, например, проспекта по всему спектру продукции, выпускаемой КЗСО
- установлении контрактных отношений с Киевским метрополитеном на аренду рекламных мест в 240 вагонах метро на всех линиях до декабря 1996 года
- в проведении анализа конкуренции, что позволило выявить дополнительно 17 существующих и потенциальных конкурентов. Имеющаяся коммерческая информация о конкурентах была внесена в информационную базу данных компании
- в организации телевизионной рекламной кампании о продукции КЗСО (трубы, защитные двери, отопительное оборудование) весной 1997 года (ТВ-сеть ТЕТ).

### Результаты выполнения проекта

Связи КЗСО следует отметить в качестве важнейшего результата проекта. Они являются признаком ясного понимания деловой среды и стратегии развития компании делают ее привлекательной для многих зарубежных партнеров.

Следует упомянуть следующие факты:

- Компания INGETUBO, лидер на европейском рынке по производству строительных лесов, абсолютно бесплатно предоставила КЗСО полный комплект технической и инженерной документации, что позволило КЗСО улучшить существующую систему подмостей. Новая технология также позволила КЗСО использовать возможности расширения непрофильного производства, существовавшего в небольшом объеме, например, по изготовлению ограждений и трибун

- Предварительное соглашение о сотрудничестве с фирмой BARBI, европейским производителем сетчатого полиэтилена (PEX) по внедрению нового продукта и технологии на Украине на базе КЗСО. В соответствии с соглашением был проведен пилотный проект – в новом жилом доме Киева десять квартир были построены с использованием новых материалов и участием специалистов фирмы BARBI на безвозмездной основе. Этот эксперимент помог КЗСО перенять технологию и продемонстрировать возможности нового продукта среди клиентов
- Внедрение технологии производства специальных фитингов для труб ПВХ, которые не всегда есть в наличии на Украине. Это позволило разрешить для КЗСО определенные проблемы с поставками, которые существовали ранее, а также дало дополнительные поступления от продаж новой продукции на рынке. По оценкам спрос на пластиковые трубы на Украине составляет 250 км
- Коммерческое соглашение с группой CUADO (ведущим европейским производителем труб с годовым оборотом в размере 300 млн. долл. США) о производстве стальных фланцев на экспорт в Испанию
- Встреча с ответственным представителем за европейский рынок американской компании VITALUC, которая изучает возможности создания совместного предприятия по распространению изделий VITALUC на Украине. VITALUC – лидер мирового рынка по производству и продаже систем шпунтовых соединений, и ее продукция оценивается КЗСО как очень интересная для украинского рынка систем газо- и водоснабжения.

<b>Характеристика проекта</b>	Украинский Центр постприватизационной поддержки
<b>Консультант</b>	Clinvest Consortium (Франция)
<b>Контроль</b>	Киевский Постприватизационный центр
<b>Директор компании</b>	Борисенко Семен Иванович

## Пример № 5: Львовская мебельная фабрика «Карпаты»

<b>Отрасль</b>	Деревообрабатывающая промышленность
<b>Страна</b>	Украина
<b>Деятельность</b>	Изготовление мебели
<b>Проектный период</b>	март 1996 - июль 1997 годов

### Предприятие до реструктуризации

Львовская мебельная фабрика «Карпаты» была основана в 1962 году как государственная компания. В 1993 году компания была приватизирована и преобразована в акционерную компанию. Существующим и бывшим работникам фабрики в настоящий момент принадлежит 100% акций.

Компания производит мебель из ДСП, в частности стенки, журнальные столики и мягкую мебель, в основном софы, на трех производственных линиях, размещенных территориально в различных производственных помещениях Львова – для производства корпусной мебели, мягкой мебели и мебели на заказ.

Большинство оборудования соответствует оборудованию западных предприятий в этой отрасли. Однако отдельные станки спроектированы специально для изготовления одной конкретной детали и не могут быть перенастроены на производство других деталей.

Продажа продукции фабрики мебельным салонам осуществлялась небольшим числом торговых агентов, а также напрямую в магазине компании. Сбыт в основном ведется на Украине. Прежде осуществлялся экспорт продукции в Россию, но независимо от рыночных условий и конкурентоспособности был прекращен вследствие протекционистских мер России и административного упрямства Украины.

Мебельная промышленность Украины особенно пострадала от упадка покупательной способности населения: покупка мебели относится к тем приобретениям, которые отложить проще всего. Негативным фактором также послужили зарубежные конкуренты, особенно в Западной Украине, где население отправлялось покупать мебель через границу в Польшу.

Существует небольшой, но активный рынок для изделий высшего качества. На нем доминирует импортная продукция, хотя определенную роль начинают играть украинско-зарубежные совместные предприятия. Для низшей категории рынка, где и находятся «Карпаты», рынок более узок по экономическим причинам.

Персонал компании сократился примерно с 2 000 человек на начало 1995 года до 650 работающих на момент завершения проекта. Скорее всего, сокращение занятых продолжится, даже при росте продаж. Аналогичные фабрики в Западной Европе насчитывают не более 150 рабочих.

За последние три года продажи постоянно сокращались, и на момент прибытия консультантов компания в техническом плане оказалась банкротом.

### Диагноз, поставленный консультантами

#### Рынок и продажи

##### ► Качество продукции

Сразу после прибытия в компанию консультанты установили, что качество продукции было очевидно плохим, даже по украинским стандартам. Облицовка была поцарапана, оторвана по краям, полировка быстро белела, были заметны слои разных

цветов там, где изделия подкрашивались; на готовой продукции видны рабочие метки и так далее. Причины такого низкого качества обуславливались различными факторами:

- использование сырья плохого качества
- производственный процесс включал операции, выполняемые с повреждением изделия
- при обнаружении дефекта его скрывали таким образом, чтобы брак не бросался в глаза
- рабочие не соблюдали инструкции, выполнение которых обеспечивало получение качественной продукции, но и требовало увеличения объемов работ
- стандарты измерения уровня качества были низкими, так что плохое качество по рыночным стандартам считалось приемлемым по принятым стандартам компании.

#### ► Методы продаж

На момент приезда консультантов не был организован отдел продаж/маркетинга, и руководство не осознавало в этом никакой необходимости. Отсутствовала документация о клиентах, торговым агентам не предоставлялось никакой самостоятельности в поиске клиентов, а они и не стремились проявлять инициативу. В установлении цене на продукцию не наблюдалось никакой гибкости, каждый раз, клиентов посещали разные торговые агенты; отсутствовало понимание ситуации на рынке (конкуренты, доля рынка); отсутствовала система поощрений, побуждающая торговых агентов добиваться хороших результатов в сборе задолженностей, сотрудники всех уровней управления не имели никакого понятия о формировании отношений «клиент-поставщик» в рыночных условиях и т.д. Поэтому необходимым стало создание отдела маркетинга с профессиональным персоналом.

#### ► Дизайн

Существующий ассортимент продукции необходимо было прекратить продавать, поскольку:

- дизайн продукции устарел в сравнении с конкурирующей импортной продукцией, в основном польской на этом секторе рынка
- продукция была громоздкой, стенка из одной части занимала всю стену квартиры, не было возможности покупать отдельные модули мебели, и она не соответствовала покупательным требованиям данного сегмента рынка. Требовались более мелкие, дешевые и модульные изделия.

### Себестоимость продукции

Себестоимость продукции была достаточно высока, что, конечно, отражалось на возможности продаж по конкурентоспособным ценам. Среди основных причин тому явились:

#### • высокая цена и низкое качество сырья

Так как у компании не было достаточных средств для закупки сырья, ей оставалось осуществлять бартерные сделки. Это в свою очередь ограничивало источники поставок несколькими украинскими фабриками, которых устраивал такой метод финансовых расчетов. В результате сырье приобреталось дороже и худшего качества, чем аналогичная продукция, которая могла быть закуплена за наличные средства.

#### • энергозатратные процессы

Эти процессы одинаковы для всех фабрик бывшего Советского Союза, где энергия была дешевой, но поставки необходимого сырья были ненадежны. Технологические процессы должны были приспособиться к данным условиям, что при нынешней высокой стоимости энергии приводит к большим затратам. Например, один станок прессования ДСП необходимой толщины использует тяжелый шлифовальный цилиндр, потребляющий большое количество электроэнергии, хотя в современных условиях целесообразнее шлифовать ДСП, используя легкий наждачный ремень, который стоит дороже и нуждается в замене, но не требует мощного энергоемкого мотора. Планировка завода также не способствовала экономии энергии на отоплении и вентиляции.



- **сомнительная необходимость некоторых производственных этапов**

Например, фанера для отделки обратной стороны стенок поставлялась на фабрику в больших панелях, которые разрезались на различные куски, собираемые на обратную сторону мебели. Оправданием данного процесса являлась легкая транспортировка готового продукта, но главным следствием было увеличение операционных расходов в производственном процессе и ухудшение качества готового изделия, поскольку задняя панель не обеспечивала необходимую жесткость окончательной сборки.

- **неадекватное оборудование**

Хотя большинство оборудования было аналогичным западному, некоторые станки предназначались для больших партий, большого объема производства и их использование не оправдывалось уменьшившимися масштабами производства и потребностями более гибкого планирования производства. В частности, котельные были рассчитаны на большую производственную мощность, а также предназначались для снабжения паром близлежащей макаронной фабрики. Надо ли говорить, что экономическая эффективность котельных при слабой загрузке была чрезвычайно мала. Также большинство станков предназначались для изготовления одной детали и не могли быть приспособлены к другому производству.

- **некоторые дорогостоящие производственные процессы**

Например, изготовление ящиков требовало гораздо большего количества операций, чем аналогичное производство на западной фирме, что, однако, не влияло на качество готового изделия.

## **Управление трудовыми ресурсами**

Как и на большинстве бывших советских предприятий, процесс принятия решений был централизованным и большое внимание уделялось технической квалификации специалистов. По мере того, как объемы работы уменьшались, необходимо было заполнить вакансии в секторе продаж/маркетинга, при этом использовался перевод имеющегося персонала на новые должности. К сожалению, в данном конкретном случае и, несмотря на некоторые позитивные аспекты данного подхода, он имеет недостаток, поскольку перечисленные должности требуют специалистов высокой квалификации, которых среди сотрудников компании не было. Подход к набору сотрудников в области маркетинга больше основывался на знании производственных процессов, чем на понимании навыков маркетинга и коммерции. При этом уделялось чрезмерное внимание знанию производственных технологий.

## **Финансовая ситуация**

Продажи и рентабельность компании начали сокращаться незадолго до прибытия консультантов. Однако руководство не расценивало сбой в продажах как долгосрочную тенденцию и не приняло мер по сокращению или перепрофилированию производства. Напротив, что является естественным в стране, где бушевала инфляция, готовая продукция на складе расценивалась как лучшее вложение капитала, менее подверженное обесцениванию, чем денежные средства в банке. Проблема заключалась в том, что за короткий период времени изделия, которые были основой продукцией компании и продавались без всяких усилий, оказались неконкурентоспособными другим, более дешевым, лучшим и, в основном, иностранным изделиям. К концу 1995 года складские запасы, вместо того, чтобы стать денежным вкладом и страховкой компании от инфляции, стали финансовым бременем для компании.

С чисто практической точки зрения, предприятие обанкротилось в 1995 году. Государство, как основной кредитор, прибегло к блокированию банковских счетов, тем самым ускоряя финансовую кончину компании. Компания пыталась разрешить эту проблему все чаще и чаще прибегая к бартерным сделкам, которые не требовали банковских расчетов, но приводили к повышению стоимости производства. Более того, финансовый кризис рассматривался как временное явление, и не было проведено крайне важного глубокого реструктурирования. Со временем компания больше не могла производить закупки сырья для обеспечения нормального уровня

производства и начала переходить к неполному рабочему дню, а также отправлять рабочих в неоплачиваемые отпуска.

### **Неэффективные системы учета и определения себестоимости**

Это является общей проблемой для всех украинских компаний. Так как первичной целью бухгалтерского учета является расчет налогов, подлежащих уплате, и эти процедуры тщательно регулируются Министерством финансов, независимо от мнения руководства компании, то все это приводит к тому, что отчетность теряет всяческий реальный смысл, и нет никакой возможности использовать данные учета с целью принятия управленческих решений.

### **Роль акционеров**

Ситуация также осложнялась тем фактом, что компания на 100% принадлежала нынешним и бывшим работникам. Руководство не хотело предлагать меры по реструктуризации, которые будут непопулярны у работников-акционеров. Хотя может быть администрация и не осознавала полного масштаба проблем предприятия, необходимость серьезных изменений для нее была очевидной, в особенности, это касалось контроля качества продукции и количества занятых на производстве, тем не менее, администрация не хотела навязывать предложения новым работникам-акционерам.

## **Рекомендации консультантов и их выполнение**

### **Улучшение качества продукции**

Руководство фабрики осознавало проблему низкого качества продукции, и понимало, что вследствие низкой зарплаты и вынужденных отпусков, оно не обладало средствами воздействия на рабочих. На первом этапе необходимо было убедить рабочих в необходимости улучшения качества.

Улучшения качества продукции добились довольно быстро. Администрация правильно оценила, что большая часть проблемы состояла в человеческом факторе, и что постороннее вмешательство будет более действенным, чем обычные призывы, в которых отсутствовали действительные рычаги воздействия. Однако если улучшать качество продукции быстрыми темпами, нужно понимать, что некоторые перемены, например, процессы реорганизации, требуют времени или находятся за пределами производственного процесса, например, покупка сырья необходимого качества за наличные средства.

Консультанты намеревались внедрить процессы управления качеством путем организации кружков качества, проведения групповых дискуссий по качеству и т. д. Постоянные сравнения качества готовой продукции с конкурирующими изделиями, исследования различных производственных процессов по вопросу достижения конечного качества привели к очень значительному улучшению качества продукции. Также необходимо было провести практические изменения либо в процессе производства, либо в процессе хранения продукции.



### **Создание отдела продаж**

Создание отдела обязательно для выживания компании. Процесс оказался достаточно трудным, так как руководство настаивало на поиске ресурсов внутри компании. Консультанты проводили занятия с торговыми агентами, представили новые методы сбыта и процедуры администрирования продаж, новую систему оплаты труда торговых агентов и настаивали на необходимости поиска нового менеджера по продажам. Была организована учебная стажировка в Западную Европу для менеджеров основных отделов фабрики «Карпаты», во время которой они могли познакомиться со способами решения ряда проблем западными фирмами, в особенности, проблем, связанных со сбытом.

К концу проекта отдел маркетинга был создан. В нем работает около 12 человек, которых перевели из других отделов компании. Менеджер, специалист высокого уровня, возглавлявший конструкторский отдел, теперь несет полную ответственность за продажи. Вновь нанятый менеджер по маркетингу и некоторые сотрудники участвовали в дискуссиях с западными экспертами проекта, специализирующимися в вопросах маркетинга. В дальнейшем это позволит им учитывать не только местное мышление, но и опыт западных экспертов.

### Внедрение новой продукции/дизайна



Консультанты оказали содействие в процессе внедрения новых идей дизайна, показывая продукцию сравнимых западных производителей, изучая с конструкторской группой каждое из существующих изделий, с тем, чтобы выяснить какие можно внести улучшения, введя новый товарный знак (разработанный дизайнерами «Карпат»).

Была представлена абсолютно новая линия изготовления продукции, и одно из изделий получило награду за дизайн на мебельной выставке в Киеве. Задачей этой линии является конкуренция по дизайну и цене с зарубежными или местными изделиями, а также сокращение производственных затрат благодаря рациональности производственных процессов. Новая продукция является модульной, что дает возможность клиентам с более низкой, чем раньше, покупательной способностью, купить только то, что им необходимо. Также используются более стандартизированные элементы, что сокращает производственные расходы.

### Снижение издержек производства

Особенно полезной для начала перемен оказалась учебная поездка в страны ЕС. В этой поездке приняли участие ведущие инженеры и начальники цехов. Это помогло убедить инженеров, что используемое оборудование необязательно полностью устарело и совершенно бесполезно – аналогичные европейские компании используют подобное старое оборудование. Но используют более производительное. Перенос опыта на ситуацию фабрики «Карпаты», отмечалось, что инвестиции в новое оборудование, хотя и необходимы, но не являются непреодолимым препятствием для развития производства, а компания может начать процесс улучшения производства с незначительных инвестиций, изменяя способ применения существующего оборудования.

С этого времени компания предприняла обширные меры по уменьшению производственных издержек, полностью переорганизовав свои производственные мощности, сосредоточив больше оборудования на меньшей площади и проведя инвестиции в новое энергетическое и тепловое оборудование, которое больше соответствует сегодняшним ценам и объемам потребления энергии. Как упоминалось выше, новая линия продукции принимает во внимание необходимость рационализации основных компонентов ассортимента. Все это должно привести к значительному сокращению себестоимости готовой продукции и позволить компании стать более конкурентоспособной.

### Уменьшение оборотного капитала

К концу 1995 года неожиданно увеличилась дебиторская задолженность, но находилась в рамках 1-2 месяцев продаж и оставалась в этих пределах. Однако большинство изделий, поставлявшихся на склады клиентов оставались нераспроданными, и их нельзя было ни вернуть (транспортные издержки были бы слишком высоки), ни продать даже с большими скидками. Были введены более строгие методы контроля за кредитами, началось истребование дебиторских долгов, прекратились поставки продукции крупными партиями, что помогло стабилизировать ситуацию. Как было указано выше, попытки получить наличные средства немедленно под большие скидки провалились. В целом, был остановлен рост по счетам дебиторской задолженности, которая остается на допустимом уровне.

Однако еще более сложным был процесс планирования производства, основанный не на ожидаемых продажах, а на необходимости занять рабочих. Это вело к увеличению товарных запасов, низким продажам, что вызывало нехватку оборотного ка-

питала, а также приводило к необходимости приобретения сырья по бартерным сделкам вместо наличных расчетов, отсюда появлялись высокие затраты и низкое качество, ведущие к снижению продаж, увеличению товарных запасов и т.д. Хотя все это было разъяснено руководству, но некоторое время администрация остановилась на компромиссе: производство будет продолжаться при наличии сырья, но выбор продукции будет определяться руководством. Только в последнее время производство было установлено на уровне необходимых продаж.

### Изменение процедур набора кадров

Первой рекомендацией, касающейся всех отделов, но особенно службы маркетинга, была необходимость подбора профессиональных специалистов на вакантные должности в соответствии с должностными инструкциями, отражающими задачи современных условий рынка, вместо назначения на должности людей, которые не смогут выполнить свои обязанности.

В подборе персонала была достигнута большая гибкость. Организационная структура компании была пересмотрена, и руководители отделений получили полную ответственность за работу своего сектора. Традиционно это привело бы к трансформации производственных подразделений в дочерние компании и усилению самостоятельности их руководства. Но поскольку компания не может предложить значительную зарплату и возможности роста карьеры, пока остается невозможным привлечение специалистов со стороны, хотя требуемыми навыками специалисты компании в достаточной степени не обладают. Это одна из главных проблем на сегодняшний день, так как некоторые отделы (в особенности маркетинга, который жизненно важен для выживания компании) вряд ли можно укомплектовать только внутренними резервами.

### Изменение процедур бухгалтерского учета

Система расчета себестоимости не имела никакого отношения к управлению компанией. Ситуация была изменена буквальным разбором по частям системы учета и определения себестоимости, с тем, чтобы показать недостатки. Были внесены изменения в систему учета и отчетности, при полном понимании того, что это в итоге приводит к появлению двух комплектов отчетности – одного в соответствии с налоговыми процедурами, а второго в соответствии с существующей отчетностью, ориентированного на принятие управленческих решений.

Руководство полностью осознает необходимость внедрения информационной системы для принятия управленческих решений. В частности, требуется полностью изменить систему определения себестоимости. На сегодняшний день нет единого способа оценки фактической рентабельности производственных линий или прибыльности производства. При расчетах использовалось программное обеспечение. Однако до проведения на Украине реформы бухгалтерского учета нельзя добиться реальных перемен за исключением ведения довольно дорогой системы двойной отчетности.



### Ситуация на предприятии после проекта

После сравнения выводов анализа с полученными результатами самыми основными релевантными характеристиками можно отметить следующие:

- продукция достигла стандарта качества, соответствующего сегменту рынка, на котором она продается
- существует отдел маркетинга укомплектованный достаточно подготовленными специалистами, руководитель отдела несет полную ответственность за деятельность отдела, но, тем не менее, может потребоваться дальнейшее обучение персонала
- внедрен новый ассортимент изделий, которые лучше адаптированы к текущим вкусам, рынкам и производственным процессам
- компанией предприняты меры по сокращению производственных затрат благодаря энергосберегающим мероприятиям и усилиям работающих

- прекращено сокращение оборотного капитала и внедрены методы, нацеленные на контроль использования оборотного капитала
- найм на новые должности все еще осуществляется переводом работников, которые возможно не подходят для новой деятельности (надо принять во внимание, что правовые нормы обязывают компанию предоставить такую возможность существующему персоналу), но сегодня реальной возможностью становится привлечение специалистов со стороны
- вводится новая информационная система, и сотрудники финансового отдела используют новые методы работы
- в зависимости от цеха и оборудования производственные затраты сократились от 20% до 50%.

В целом компания восстанавливается после глубоких потрясений, хотя и путем сокращения производственных мощностей, в то время как большинство фирм, не имеющих иностранных партнеров, простаивают. Прежде всего разорван порочный круг, существовавший в начале проекта – плохое качество продукции, низкий уровень продаж, низкий коммерческий уровень, высокий уровень товарных запасов и дебиторской задолженности, что ведет к бартерным обменам, блокировке счетов, низкому качеству сырья и продукции. Развитие негативных процессов было заторможено, но окончательно не преодолено, так как только в настоящее время некоторые главные компоненты хозяйственной деятельности нормализуются, что позволит завершить реструктуризацию: создан отдел маркетинга, проведена перепланировка фабрики и производственного процесса, пересмотрен процесс планирования производства, предполагается ввести в ближайшем будущем информационную систему управления, менеджерам предоставлена достаточная независимость в принятии решений. Принимая во внимание глубину представляемых перемен, введение их идет медленнее, чем это было бы на аналогичном западноевропейском предприятии.

Созданы структуры, способствующие восстановлению промышленных предприятий. Процессу способствует квази-мораторий введенный на долги перед налоговыми органами, и это потребует дополнительного обучения персонала отдела продаж, продолжения уже проведенной реструктуризации и возможного дополнительного финансирования. Критической точкой является финансирование, так как убытки прошлого периода оставили компанию с бедственным балансом (принимая во внимание товарные запасы, которые никогда не будут распроданы) и недостатком средств для финансирования процесса восстановления. Поэтому необходима сторонняя финансовая поддержка.

Однако сейчас компания полностью вооружена всем, что может ей понадобиться в поиске деловых отношений, промышленных или финансовых.

<b>Характеристика проекта</b>	Украинский Центр постприватизационной поддержки
<b>Консультант</b>	Clinvest Consortium (Франция)
<b>Контроль</b>	Киевский Постприватизационный центр
<b>Директор компании</b>	Сало Василий Максимович

## Пример № 6: Фармацевтическая компания «Акрихин»

<b>Отрасль</b>	Фармацевтическая промышленность
<b>Страна</b>	Россия
<b>Вид деятельности</b>	Лекарства общего типа
<b>Проектный период</b>	октябрь 1996 - январь 1997

### Предприятие до реструктуризации

«Акрихин», фармацевтическая компания расположенная в 36 километрах от Москвы в деревне Старая Купавна, была образована в 1936 году. До 1991 года компания была крупнейшим производителем активных веществ в СССР, ежегодно поставляя более 7 000 тонн 44 советским фармацевтическим производителям и в 20 стран на экспорт.

Экономические последствия распада Советского Союза обернулись катастрофой для советских фармацевтических компаний, особенно для фирмы «Акрихин». Резкий рост цен на энергию и химическое сырье привел к увеличению себестоимости продукции, сделав советских производителей активных веществ чрезвычайно уязвимыми перед дешевой импортной продукцией на внутренних рынках и неконкурентоспособными на экспортных рынках. Финансовая ситуация усугублялась коллапсом системы госзаказов и значительным износом основных фондов.

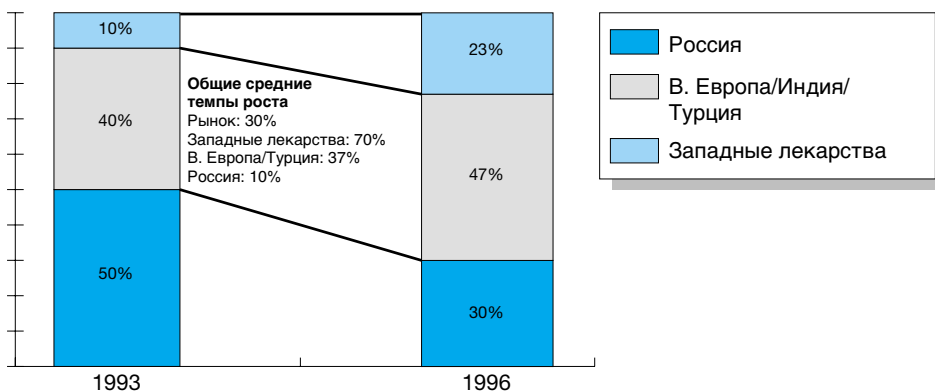
Несмотря на финансовые трудности, компания «Акрихин» восстановила производство лучше, чем большинство советских фармацевтических производителей, переориентировав свои производственные мощности на лекарства общего типа в готовых формах для внутреннего российского рынка. При участии нескольких производственных совместных предприятий с иностранными компаниями, включая Bristol-Myers-Squibb (США), Servier (Франция) и KRKA (Словения), была использована новая технология. После первоначального предложения 17 готовых лекарственных форм в 1992 году, производственный портфель компании к 1996 году превышал 130 видов лекарств. Компания «Акрихин» превратилась в производителя лекарств общего типа. В 1995 году поступления от продажи продукции составили 28 млн. долл. США, а чистая прибыль - 2 млн. долл. США

Фирма «Акрихин» выпускает таблетки, капсулы и мази 24 фармацевтических групп. Главная продукция включает сердечные средства Caroten и Sustak, лекарство для центральной нервной системы Amination, антибиотик Levomycesin и желудочно-желудочное средство Venter.

В 1992 году компания установила первую производственную линию хорошей производственной практики (ХПП) для выпуска своей основной продукции Caroten. Прочая модернизация производственных мощностей до уровня ХПП, включая строительство нового складского помещения для готовых лекарств и переоборудование производства мазей в 1996 году, привела к тому, что ведущие западные фармацевтические компании считают фирму «Акрихин» самым близким к ХПП производителем в России.

Несмотря на очевидную вполне благоприятную ситуацию (относительно других российских предприятий) у фирмы намечалось проблематичное будущее из-за роста конкуренции со стороны западных поставщиков, а в особенности восточноевропейских и западноевропейских производителей. Компания развивалась значительно медленнее, чем ее основные конкуренты.

### Фармацевтический рынок России (лекарства общего типа) - доли по происхождению



### Диагноз, поставленный консультантами

#### Продукция и продажи

Имея 180 наименований продукции, фирма «Акрихин» располагает крупнейшим портфелем продукции среди российских производителей фармацевтики. Однако продажи были сконцентрированы на 10 лекарствах, на которые приходилось 45% продаж в 1996 году. На главную продукцию пришлось 17% годовых продаж, а доходы выросли с 1995 по 1996 года на 68% и составили 6,7 млн. долл. США. Но продажа восьми других популярных лекарственных препаратов показала прирост, выражающийся четырехзначной цифрой, и, несмотря на очевидный и впечатляющий рост, фирма «Акрихин» отставала.

В 1995-1996 годах основным фактором 30%-го увеличения доходов был выпуск новой продукции. Ведущие восемь из 55 лекарственных препаратов, выпущенных впервые в 1996 году дали почти 10% продаж. Во второй половине 1996 года продажи фирмы выровнялись (приблизительно 20 млрд. рублей в месяц), а к ноябрю 1996 года коэффициент прибыльности уменьшился до 28%.

Продажи таблеток и капсул были сконцентрированы в сегменте патентованных лекарственных препаратов (по рецептам). На эти продажи пришлось 45% доходов фирмы. Среди мазей основные доходы поступали от безрецептурной продукции (8% от общих продаж в 1996 году).

Благодаря относительно маленьким затратам на производство, таблетки и капсулы принесли валовую прибыль приблизительно в 60%. Более высокие затраты на производство мазей принесли валовую рентабельность 19%. 80% от общих производственных расходов приходилось на сырье, включая прямое сырье и упаковку. В независимых подсчетах рентабельности продукции фирма «Акрихин» распределяет накладные расходы по продукции, основываясь на традиционном российском методе пропорционального распределения затрат.

В компании работает более 1500 человек. «Акрихин» по российским стандартам – одно из наиболее эффективных предприятий по показателю производительности труда (доходы от продаж в размере 25 000 долл. США на одного занятого), но компания отстает от аналогичных в Восточной Европе. Более 60% занятых работает в административных отделах, что вдвое превышает показатели других восточно-европейских производителей лекарств общего типа.

## Маркетинг и распределение

Для структуры продаж и нормы прибыли фирмы важны контракты с частными оптовиками и «Фармациями» - государственными дистрибьюторами со средним объемом заказов, превышающим 70 миллионов рублей (12 700 долл. США), на которые приходится 62% продаж. Остальные 38% направлялись в аптеки и малым потребителям. Продажи небольшим «Фармациям» и аптекам означают дополнительные расходы по финансированию и транспортировке (последнее относится к аптекам), что снижает норму прибыли как минимум на 5%.

Участие «Акрихина» (среди российских производителей) в работе российских оптовиков разнообразно. Компания выборочно продает продукцию ведущим национальным и региональным оптовикам, а 55% доходов от продаж поступают от московских клиентов. Дочерний дистрибьютор «Примафарм», который занимается исключительно продажей продукции «Акрихин», в основном продает продукцию мелкими оптовыми партиями с предоставлением скидок.

Привлекательность региональных рынков различна вследствие различия численности, доходов и частоты заболеваний населения. Численность населения не обязательно соответствует среднему доходу или состоянию региональной экономики. Более того, среди регионов России существуют значительные расхождения по частоте заболеваний в различных терапевтических областях.

В то время как Capoten и другие популярные препараты продаются повсюду в Москве и региональных аптеках, лишь незначительное количество лекарственных препаратов фирмы «Акрихин» широко доступно во всех аптеках. В то же время 90% опрошенных докторов считают главным фактором при выписке рецептов наличие лекарств в аптеках.

Ценообразование на продукцию осуществляется путем наценки на себестоимость для получения минимальной 20% нормы валовой прибыли с ориентацией на «рыночные цены» (определяемые отделом рыночных исследований) и поправкой на требования клиента (определяются отделом продаж). Однако дочерний дистрибьютор компании получает скидки до 15% и перепродает по более низкой цене другим клиентам «Акрихин». Персонала занятого продажами на «Акрихине» меньше (как в абсолютном отношении (10 человек), так и в отношении доходов на одного сотрудника отдела продаж (4 млн. долл. США/человек), чем в подобных восточно-европейских компаниях. Кроме того, в компании не понимают ситуацию с себестоимостью продукции и не видят какая продукция рентабельна, а какая - нет.

## Рекомендации консультантов и их выполнение

### Определение стратегии

Компания организовала совместную группу для работы с консультантами для выявления приоритетных областей развития и установила следующую стратегию:

- **функции продаж компании должны быть расширены и стратегически определены**

Компания должна увеличить количество торговых представителей, расширив охват региональных дистрибьюторов, аптек и докторов. Торговые агенты должны быть расположены в приоритетных регионах, выявленных по соответствующим параметрам относительной привлекательности. Для повышения результативности работы торгового персонала необходимо ввести эффективную систему стимулирования и зарплаты. Изначально работники отдела продаж должны быть нацелены на розничные и оптовые каналы.

- **стратегия «Акрихина» для распространения продукции пассивна и раздроблена**

Компания должна активно выявлять и сосредотачиваться на ключевых общенациональных дистрибьюторах. В частности, компания должна использовать стратегию



распределения для лучшего проникновения в регионы России путем выявления эффективных национальных дистрибьюторов с большим региональным охватом, а также путем активного развития дистрибьюторских связей на национальном и региональном уровнях.

- **Компания «Акрихин» должна пересмотреть рентабельность продукции, основываясь на более современной технике управленческого учета**

Традиционный метод распределения накладных расходов, основанный на пропорциях затрат, искажает измерения рентабельности. Принятие альтернативного подхода к определению себестоимости продукции с более прямыми факторами накладных расходов показало, что многие дешевые препараты фирмы «Акрихин» либо убыточны, либо минимально рентабельны, и необходимо рассмотреть возможность прекращения их выпуска.

- **компания должна развивать внутрифирменные возможности по разработке препаратов**

Внедрение новой продукции должно быть ключевым фактором роста продаж продукции «Акрихина». Компания тратит на НИОКР значительно меньше (в процентах от суммы продаж), чем аналогичные компании, выпускающие лекарства общего типа. Возможным ключевым фактором роста в кратко- и среднесрочной перспективе может стать альянс с иностранными компаниями в целях совместного выпуска новой продукции.

- **необходимо выявить значительные возможности снижения затрат**

Раздутые штаты и низкая производительность труда, особенно, в сопутствующих областях, унаследованных из прошлого периода работы фирмы, как производителя химических веществ, могут представлять собой возможности для значительного снижения затрат. Фирме необходимо выявить области реструктуризации и сократить штат административных отделов.

## Предпринятые действия

### а) Создание торгового аппарата на местах

На основе рекомендаций консультантов в компании было создано подразделение продаж с функциями сбыта и принятия заказов/логистики, организованное в виде двух различных производственных единиц. В 1997 году фирма «Акрихин» отдала приоритет найму 15 торговых представителей для работы в регионах, определенных как стратегически привлекательные, где раньше не было дистрибьюторов компании. К середине года у компании было 10 региональных торговых представителей в Санкт-Петербурге, Орле, Новгороде, Тюмени, Иркутске, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону, Красноярске, Саратове и Челябинске. В сентябре того же года предполагалось открыть еще пять региональных представительств для охвата районов Уфы, Новокузнецка, Перми, Хабаровска и других. Новые торговые представительства были размещены в макрорегиональных центрах, откуда осуществлялась координация продажи в близлежащих областях. Тем самым «Акрихин» становится одной из самых современных фармацевтических компаний России в отношении организации продаж, что ставит компанию в благоприятное положение по достижению амбициозных задач роста, поставленных руководством. Торговый аппарат необходим для соответствия организации работы с восточно-европейскими конкурентами, как, например, Gedeon Richter, венгерская компания – лидер российского рынка имеет примерно 50 торговых представителей по всей Российской Федерации. Торговые представители «Акрихин» занимались поддержанием связей с оптовиками и поиском новых оптовых контактов, а также развитием поставок, ориентированных на аптеки (смотри таблицу 1). В настоящее время «Акрихин» разрабатывает рекламные материалы для докторов и пунктов продажи в местных аптеках. В конце концов, компания планирует разделить усилия торгового аппарата равномерно между оптовиками с одной стороны, и докторами и аптеками с другой. Фирма разработала стандартный контракт для торговых агентов на местах, где их вознаграждение состоит из базовой зарплаты и переменных комиссионных. Доля комиссионных прямо связана с уровнем продаж продукции компании в соответствующем регионе.

**Торговый аппарат и выборочный подход к целям**

Цель	количество охвата агентами	Среднее число в области	Покрытие, % в области
Дистрибьюторы	15 (3 на область)	100% от много... но +/- 15% от привлекательных	привлекательных оптовиков
Аптеки	120	200	60%
Поликлиники	16 с ростом до 32	250	12%
Доктора	60 с ростом до 120	7 000	2%

**В поликлиники и к докторам обращаются только на выборочной основе****б) Концентрация на ведущих дистрибьюторах**

Руководство компании выявило 20-25 ведущих дистрибьюторов, которые во время производят оплату и наращивают доходы от продаж. Эта группа получает большие скидки и лучшие условия кредита, чем другие клиенты. В сентябре 1997 года фирмой «Акрихин» рассматривался вопрос предоставления ведущим региональным оптовикам товаров на комиссию в обмен на обязательство партнера выполнять функции регионального маркетинга и продажи. Эффективное управление на национальном и региональном уровнях значительно усиливает позицию «Акрихина» на рынке и будет способствовать значительному приросту продаж.

**в) Управленческий учет/определение цены/прекращение выпуска продукции**

Фирма ввела «политику поощрения» в отношении с ведущими дистрибьюторами из-за высокой конкуренции между ними и низкого объема продаж. Обычно, если фирма уменьшает цену продукции на 10-20%, то дистрибьюторы готовы приобрести в 2-3 раза больше. Это позволяет компании увеличить коэффициент выручки и загрузку мощностей, что является критическими факторами в подразделении по выпуску мазей. Результатом является повышение общей рентабельности по данной группе продукции и усиление конкурентной позиции против ряда ключевых производителей в этом сегменте.

Большая номенклатура продукции компании для ее сегодняшнего уровня продаж создает осложнения в упаковке, приобретении лекарственных веществ и складировании. Компания в 1997-1998 годах намеревается прекратить выпуск продукции с отрицательным или очень низким коэффициентом выручки и хотела бы заменить их новыми, более рентабельными препаратами. В общей сложности фирма «Акрихин» наметила уменьшить значение цифры учета запасов (SKU) до ста единиц. Основываясь на совместном проекте с консультантами, компания ввела повышенный контроль рентабельности продукции, который поможет увеличить общий приток наличных средств и сфокусировать ресурсы на многообещающих производственных группах.

**с) Возможность внедрения новой продукции**

Основываясь на рекомендациях совместного проекта менеджеров «Акрихин» и консультантов, руководство фирмы образовало «экспертный комитет», состоящий из специалистов по экономике, технике и маркетингу, который проводит еженедельные заседания по рассмотрению вопросов внедрения новой продукции. После исчерпания самого простого источника новых препаратов (существующая технология) компания в настоящее время работает вместе с двумя российскими институтами над разработкой 14 новых лекарств. Enalpril, который считается перспективным препаратом будущего, находится в стадии разработки.

«Акрихин» наращивает внутренние технологические и кадровые мощности, а также привлекает квалифицированный персонал. Компания закупила оборудование для разработки новых составов и пилотного производства. Она привлекла специалистов различных областей (медицины, биологии, химии) из института VNC BAV для

участия в разработке препаратов. Проект привел к сосредоточению управленческого внимания и ресурсов компании на превращении фирмы в производителя лекарств общего типа, что позволит быстрее внедрять новую продукцию для использования преимуществ предлагаемых более современными средствами с истекающим сроком патента. Проект обеспечил компании подробную базу данных по истечению срока патентов и информацию о рыночном потенциале такой продукции.

#### **д) Рыночный анализ и стратегическое руководство**

Руководство фирмы «Акрихин» организовало отдел маркетинга. Компания пригласила специалиста возглавить работы по проведению анализа потенциала новой продукции. Компания значительно увеличила использование информационных источников и стратегического анализа для принятия маркетинговых решений. «Акрихин» использует практику более систематического процесса выявления возможностей внедрения продукции. Также улучшена информационная база управления путем приобретения базы данных у фирмы IMS, мирового лидера по базам данных о рынках, а также программы рыночного анализа у IT Comrapu для использования при прогнозировании продаж. Более того, все больше используются местные источники информации по ценам, дистрибьюторам и продажам. После совместной работы с фирмой «Акрихин» дистрибьютор Protek предлагает информацию по региональным продажам с разбивкой по продуктам.

#### **г) Сокращение себестоимости**

Основываясь на упражнениях по выявлению конкурентоспособных сторон, проведенных вместе с консультантами в ходе работ по проекту, руководство поставило задачи перед руководителями отделов обслуживания, энергетики и контроля качества по разработке планов реструктуризации и уменьшения накладных трудозатрат на 15%. Компания планирует сократить централизованное техническое обслуживание, оставив на центральном уровне только «скорую техническую помощь», а остальное техобслуживание выполнять непосредственно в цехах. Это усилит ценовые позиции фирмы по сравнению с восточно-европейскими компаниями, которые значительно превосходят российские компании по производительности.

Фирма «Акрихин» планирует избавиться от неиспользуемых активов, включая насосную станцию, обслуживающую деревню, и автобусы, используемые раз в год для специальных рейсов. Руководство также рассматривает возможность передачи муниципалитету старой котельной и детского сада.

«Акрихин» имеет 22 млрд. рублей (3,8 млн. долл. США) в виде задолженности коммунальным службам поселка за услуги по отоплению и в настоящее время намерена договориться о передаче в зачет долга земли, на которой расположена компания. Эта мера значительно увеличит привлекательность фирмы в глазах потенциальных инвесторов. Кроме того, фирма занимается переоценкой собственных активов по рыночным ценам, что снизит общую налоговую базу компании.

«Акрихин» продолжает реализовывать поставленные цели, и рабочая группа на высшем уровне регулярно рассматривает результаты достижения стратегической программы развития.

## **Ситуация предприятия после завершения программы**

Проект принес фирме нескольких видов выгоды. В первую очередь, проект привел к ряду конкретных изменений в переориентации продаж компании, ориентации на определенных видах продукции, в усилении продаж, маркетинга, внедрении новой продукции и управлении себестоимостью.

Проект помог прояснить стратегию компании и направил внимание руководства на ряд приоритетных мер. В то же время проект представил процедуры, технику и методологию управления для руководства высшего и среднего звена, а также обеспечил обучение большого количества работников компании.

В завершении проект привел к ощутимым результатам: в первые месяцы 1997 года ежемесячные доходы «Акрихин» по продажам увеличились до 25 млрд. рублей (4,5 млн. долл. США), и были самыми высокими продажами компании за все время (в сравнении с 20 млрд. на конец 1996 года). В сентябре руководство фирмы оценивало годовые поступления от продаж за 1997 год в размере 350 млрд. рублей (60 млн. долл. США). В недавнем прошлом новые препараты - Aciclovir-Akri (безрецептурный эквивалент Zovirax) и Biseptol внесли свой вклад в высокие показатели продаж компании.

<b>Характеристика проекта</b>	Постприватизационная поддержка фармацевтической промышленности России
<b>Консультант</b>	IDOM (Испания) и Boston Consulting Group (Российское отделение)
<b>Контроль</b>	Российский Центр приватизации

## Список адресов в Новых Независимых Государствах для направления заявок на публикации ПРТИ

<b>Армения</b>	<i>Координационное бюро Тасис</i> Министерство Экономики, Дом Правительства, Площадь республики, д.1 375010 Ереван	Тел. 52 88 03
<b>Азербайджан</b>	<i>Координационное бюро Тасис</i> Дом Правительства 8 этаж комната 851, 370016 Баку	Тел. 93 60 18
<b>Беларусь</b>	<i>Координационное бюро Тасис</i> Дом Правительства комната 114, 220010 Минск	Тел. 27 32 39
<b>Грузия</b>	<i>Представительство Европейской Комиссии</i> ул. Лагидзе, д. 5 380008 Тбилиси	Тел. 99 96 02
<b>Казахстан</b>	<i>Представительство Европейской Комиссии</i> б-р Казыбек, д. 20а 480100 Алма-Ата	Тел. 63 99 39
<b>Кыргызстан</b>	<i>Координационное бюро Тасис</i> ул. Абдымамунова, д. 205, комната 20, 720000 Бишкек	Тел. 22 57 89
<b>Молдова</b>	<i>Координационное бюро Тасис</i> Министерство Экономики, Дом Правительства, Piata Marii Adunarii, Nationale 1 277033 Кишинев	Тел. 23 30 37
<b>Монголия</b>	<i>Координационное бюро Тасис</i> National Development Board of Mongolia, комната 408 Negdsen Understnii Street комната 408 46 Улан-Батор	Тел. 31 10 13
<b>Российская Федерация</b>	<i>Представительство Европейской Комиссии</i> Певческий (б. Астаховский) пер. д. 2/10 109028 Москва	Тел. 956 36 00
<b>Таджикистан</b>	<i>Координационное бюро Тасис</i> Министерство Сельского хозяйства, пр-т Рудаки, д. 44-46, 2 этаж, комната 103, 734025 Душанбе	Тел. 21 26 09
<b>Туркменистан</b>	<i>Координационное бюро Тасис</i> ул. Кемине, д. 92 744005 Ашхабад	Тел. 51 21 17
<b>Украина</b>	<i>Представительство Европейской Комиссии</i> ул. Круглоуниверсицка, д. 10 252024 Киев	Тел. 293 14 83
<b>Узбекистан</b>	<i>Координационное бюро Тасис</i> ул. Тараса Шевченко, д. 4 7000029 Ташкент	Тел. 39 40 18

# Анкета

## Оцените количество информации, которая находится в этом документе (по каждому пункту)

слишком много    достаточно    слишком мало

Определение реструктуризации предприятия, слагаемые успеха, полученные уроки	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Пример № 1: Ефремовский завод синтетического каучука (ЕЗСК)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Пример № 2: Луцкий подшипниковый завод	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Пример № 3: Гаврилово-Ямский льнокомбинат	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Пример № 4: Киевский з-д сантехнического оборудования	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Пример № 5: Львовская мебельная фабрика «Карпаты»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Пример № 6: фармацевтическая компания «Акрихин»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Оцените представление информации, которая находится в этом документе (по каждому пункту)

слишком много    достаточно    слишком мало

Определение реструктуризации предприятия, слагаемые успеха, полученные уроки	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Пример № 1: Ефремовский завод синтетического каучука (ЕЗСК)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Пример № 2: Луцкий подшипниковый завод	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Пример № 3: Гаврилово-Ямский льнокомбинат	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Пример № 4: Киевский з-д сантехнического оборудования	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Пример № 5: Львовская мебельная фабрика «Карпаты»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Пример № 6: фармацевтическая компания «Акрихин»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Оцените выгоду которую Вы можете получить от информации, которая находится в этом документе (по каждому пункту)

слишком много    достаточно    слишком мало

Определение реструктуризации предприятия, слагаемые успеха, полученные уроки	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Пример № 1: Ефремовский завод синтетического каучука (ЕЗСК)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Пример № 2: Луцкий подшипниковый завод	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Пример № 3: Гаврилово-Ямский льнокомбинат	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Пример № 4: Киевский з-д сантехнического оборудования	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Пример № 5: Львовская мебельная фабрика «Карпаты»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Пример № 6: фармацевтическая компания «Акрихин»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**Оцените насколько полезна представленная информация для Вашей работы**

- полезна  бесполезна  
 не очень

**Ваше общее впечатление об этой брошюре**

- очень хорошее  нормальное  
 хорошее  плохое

**Где вы работаете?**

- в компании действующей в одном из рассматриваемых секторов  
 в агентстве по поддержке реструктуризации  
 в консалтинговой компании  в администрации  
 в институте по подготовке кадров  другое (уточните)
- 

**Как вы получили эту брошюру?**

- по почте  
 от одного из дистрибьютеров ПРТИ  
 от представительства Тасис  
 в киоске  
 другое (уточнить)
- 

Спасибо за ваши ответы на эту анкету

**Заполните, пожалуйста, эту анкету и отправьте ее в адрес бюро ПРТИ.**

Вы найдете список адресов на странице 60



Проект Tacis по распространению технической информации - **Некоторые примеры успешной реструктуризации предприятий**

**В какой стране вы живете?**

---

**В какой области?**

---

другие комментарии:

---

---

---

---

---

Европейская Комиссия

**Некоторые примеры успешной реструктуризации предприятий**

Люксембург: Офис официальных изданий Европейского Сообщества

1997 года - 64 стр. - 21,0 x 29,7

ISBN 92-828-2220-6



