

Финансово-промышленный аудит — многоплановый инструмент для холдинговых и финансовых структур

Фархат БАГИРОВ, Игорь АЛЬТШУЛЕР, Алексей СИРОТИН,
инженерно-консалтинговая компания «Солвер»

КАК ВЫГЛЯДИТ СИТУАЦИЯ

Большинство промышленных активов в стране сегодня входят в состав холдинговых интегрированных структур, которые сталкиваются со сходными проблемами:

- наличие профильных, но убыточных активов;
- наличие непрофильных активов (непрофильные и профильные, но убыточные активы часто называют токсичными);
- наличие дублирующих активов или элементов активов;
- неоптимальные или избыточные связи между активами и т.п.

Все эти проблемы плодят убытки, снижают прибыльность холдингов, не позволяют выделять достаточные средства на развитие, особенно в конкурентной среде.

Нелегко приходится и банкам, финансовым институтам. Они бы и рады профинансировать развитие промышленных компаний, но как можно, говоря языком строителей, возводить мощное здание на совершенно неподготовленной для этого и сильно замусоренной площадке?

КАК ВЫБИРАТЬСЯ ИЗ ТУПИКА

Очевидно, путем повышения привлекательности активов и обеспечением эффективной загрузки производственных мощностей. Опыт реализации подобных проектов показывает, что избавление от токсичных активов и внутрихолдинговые преобразования повышают прибыльность холдингов не на проценты, а в разы.

Понятно, что холдинги, в соответствии со своими стратегиями и во взаимодействии с финансовы-

ми структурами, сами расставляют приоритеты и выбирают основные задачи, которые нужно решить для достижения требуемых результатов. Вот несколько примеров таких задач:

- повысить инвестиционную привлекательность актива для последующей целевой продажи;
- обеспечить сбалансированную загрузку имеющихся мощностей за счет оптимизации внутрихолдинговой кооперации (формирование центров компетенций);
- повысить операционную эффективность деятельности путем организационно-технических улучшений в рамках существующей продуктовой стратегии и т. п.

КАК ПОДГОТОВИТЬ ХОЛДИНГ К ПРЕОБРАЗОВАНИЯМ И ИНВЕСТИЦИЯМ

Комплекс подготовительных работ включает в себя:

- Аудит текущего состояния актива (активов) с целью получения объективной информации о состоянии производственных мощностей и потенциале развития.
- Формирование облика будущего состояния актива и определение целевых показателей.
- Оценку инвестиционных затрат для поэтапной реализации преобразований.
- Оценку результатов преобразований.
- Оценку рисков инвестиционной программы и методов их компенсации или снижения.

Одним из наиболее эффективных и доказавших свою практическую значимость подходов к вариативному проектированию и реализации этого комплекса подготовительных работ

является финансово-промышленный аудит.

Организационно он начинается с создания на уровне управляющей компании холдинга рабочей группы, возглавляемой одним из руководителей холдинга, с обязательным привлечением в ее состав независимых экспертов, владеющих соответствующей методологией.

В результате проведения финансово-промышленного аудита руководство холдинга и руководство финансовой структуры (банка):

- получают обоснованное экспертное заключение о текущем состоянии актива, а также набор рекомендаций и концептуальных решений, необходимых для достижения целевого состояния актива;
- принимают взвешенное решение о стратегических преобразованиях;
- минимизируют финансовые и временные риски;
- получают комплект обосновывающих документов, достаточных для одобрения инвестиционного финансирования.

ПРИМЕР ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННОГО АУДИТА

Холдинг состоит из восьми машиностроительных предприятий, расположенных в шести городах. Они изготавливают схожую, но не пересекающуюся по ассортименту продукцию. В условиях падающих (в силу рыночных изменений) объемов производства в целом по холдингу необходимо:

- сбалансировать производственные мощности;
- повысить гибкость производства;

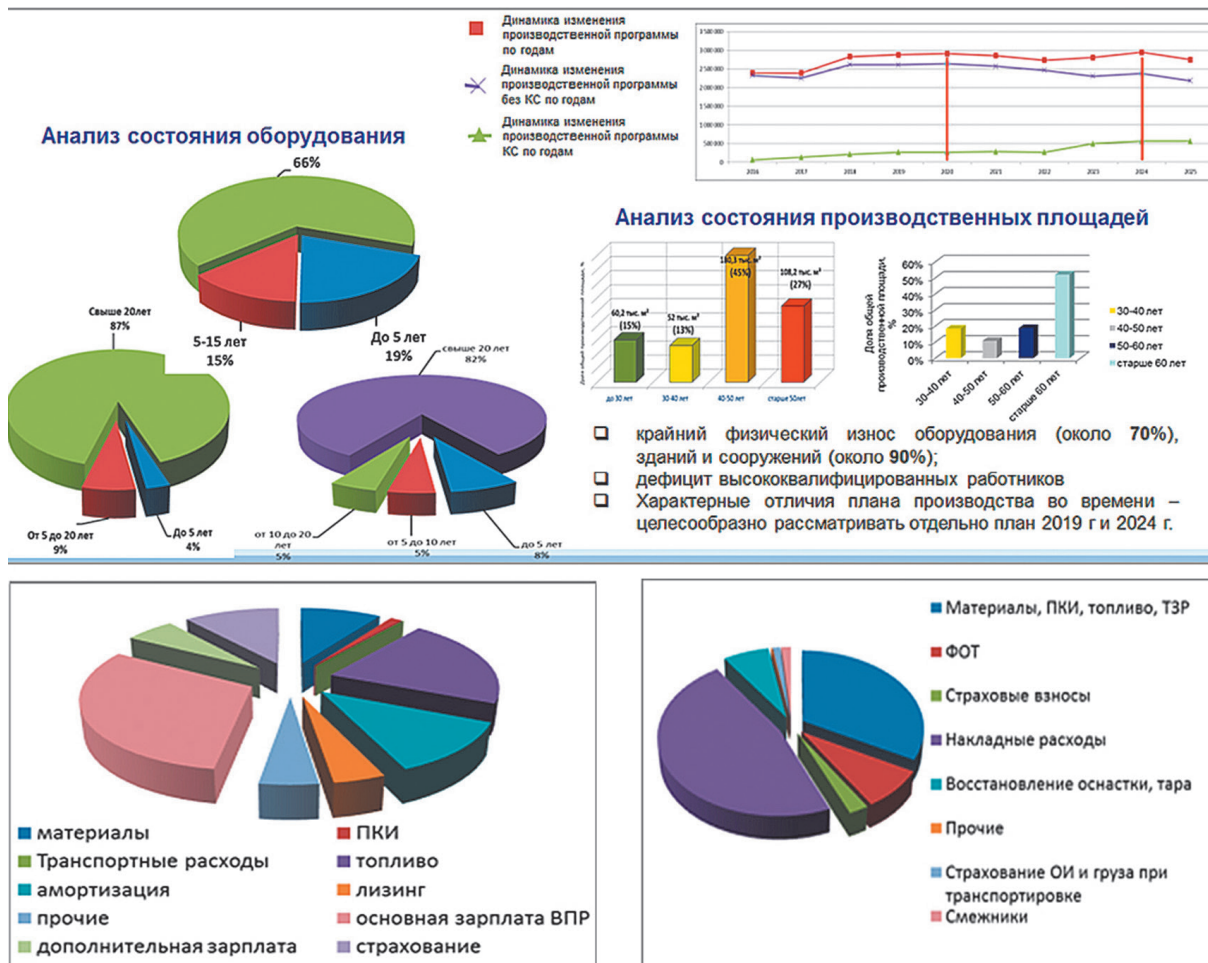


Рис. 1

- снизить себестоимость изготовления базовых изделий.

1. Анализ текущего состояния производственных мощностей, процессов и структуры себестоимости продукции

Результаты анализа (рис. 1) показали, что практически все предприятия холдинга имеют избыточные производственные мощности с высокой степенью их износа. В контуре холдинга обнаружены задулированные производства (литейное, кузнечное, инструментальное, производство метизов, прочие производства).

В результате анализа текущего состояния предложено:

- ликвидировать дублирующие производства путем создания девяти центров компетенций в рамках холдинга;
- более компактно разместить производственные мощности под целевые

объемы с пересмотром технологии производства на двух производственных площадках (создание объединенного серийного производства профильного продукта и создание опытного производства профильного продукта);

- оптимизировать организационную структуру под более компактное производство.

Специалисты фирмы «Солвер» по финансово-промышленному аудиту, вошедшие в рабочую группу под управлением одного из руководителей холдинга, сформировали облик будущего состояния предприятий холдинга и

приняли решения о комплексной вариативной аналитической оценке проектов:

- организации опытного производства;
- организации серийного производства;
- организации центров компетенций и центров специализаций.

На рисунке 2 показана последовательность работ на примере проекта по организации опытного производства.

2. Комплексный сравнительный анализ вариантов (сценариев) развития

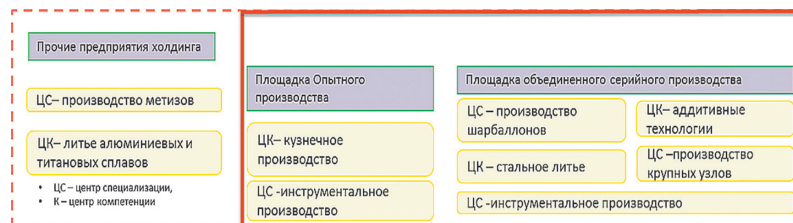


Рис. 2

С учетом неопределенности будущей ситуации было решено рассмотреть восемь вариантов (сценариев) развития. В качестве трех основных переменных были выбраны (см. табл. 1):

- план производства для будущих периодов (2 варианта);
- максимальное/минимальное достижение уровня компактности производства и изменение организационной структуры;

- принципиальное изменение технологического уровня производства или точечные производственные и организационные улучшения.

Была проведена комплексная сравнительная аналитическая оценка сценариев развития (инвестиционные затраты, достигаемые результаты, риски реализации), результаты которой приведены в таблице 2:

В результате по совокупности факторов наиболее предпочтительным оказался вариант 4 (максимальный уровень компактности производства с максимальным изменением технологического уровня).

Руководство холдинга и руководство финансовых структур уже на этом этапе могут обсудить свои возможности, ожидания и согласовать некую взаимоприемлемую позицию.

Конечно, детальные технико-экономические расчеты могут отличаться от результатов макрооценки, но, как показывает многолетний опыт специалистов по финансово-промышленному аудиту, отличие это не превышает 10-15%, что приемлемо при стратегическом выборе варианта. Таким образом, подобный

План	Уровень / Вариант	Компактность производства	
		минимальная	максимальная
Вариант 1	Организационные улучшения с заменой парка изношенного оборудования	Вариант №1	Вариант №3
	Изменение технологического уровня	Вариант №2	Вариант №4
Вариант 2	Организационные улучшения с заменой парка изношенного оборудования	Вариант №5	Вариант №7
	Изменение технологического уровня	Вариант №6	Вариант №8

Таблица 1

Показатель	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4
Инвестиционные затраты, тыс. руб.	7 770 000	11 900 000	9 300 200	12 700 000
Прибыль после налогообложения, тыс. руб.	3 272 373	3 155 304	3 613 967	3 563 860
Денежный поток ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ без учета погашения процентов по кредиту по расчетному году, тыс. руб.	4 110 626	4 354 983	4 450 530	4 717 353
Снижение себестоимости (без учета амортизации)	3,7%	6,3%	8,9%	12,1%
Снижение прямых затрат	3,0%	6,7%	2,9%	6,5%
Снижение полной себестоимости	-3,9%	-5,7%	1,2%	0,5%
Выработка на 1 ОПР, тыс. руб.	11 172	13 953	11 915	15 240
Срок окупаемости, лет	1,89	2,73	2,08	2,69
Совокупный уровень риска, баллы*	1625	1711	1578	1091

* Методология расчета уровня риска определяется отечественными и иностранными финансовыми партнерами.

Таблица 2

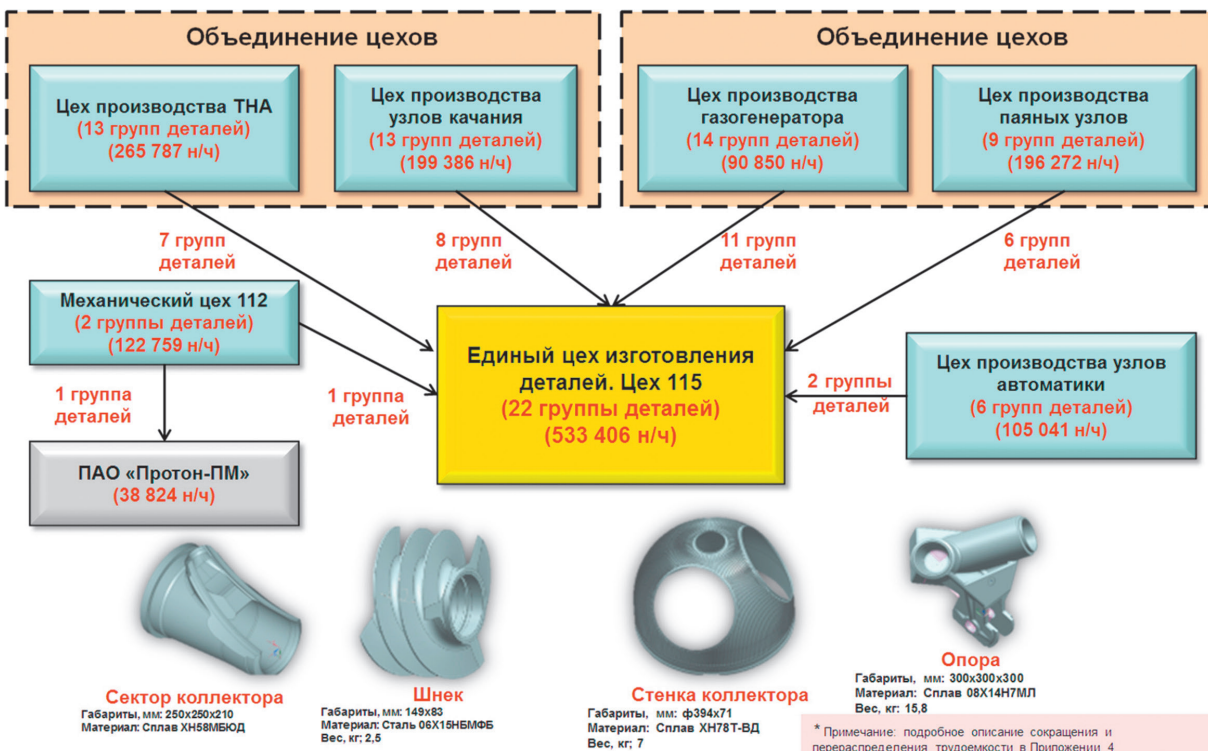


Рис. 3

аудит позволяет в короткие сроки существенно снизить уровень неопределенности и наметить пути развития актива.

3. Детализация принятого варианта развития производства (концептуальное проектирование)

Выбранный вариант развития производства был подвергнут детальной проработке:

3.1. Перераспределение номенклатуры деталей и узлов при более компактной организации производства и изменение баланса трудоемкости в связи с организацией в рамках холдинга центров компетенций (рис. 3).

3.2. Выполнение ряда организационно-технологических и экономических расчетов:

- разработка новой технологии, в том числе моделирование технологических процессов с помощью специализированных программных продуктов;
- определение количества и опционального состава технологического оборудования и загрузки производственных мощностей;
- определение численности основного и вспомогательного персонала, разработка оргструктуры производства;
- разработка планировочных решений;
- формирование бюджета инвестиционных затрат;
- разработка дорожной карты реализации проекта;
- определение текущих затрат по статьям плановой себестоимости

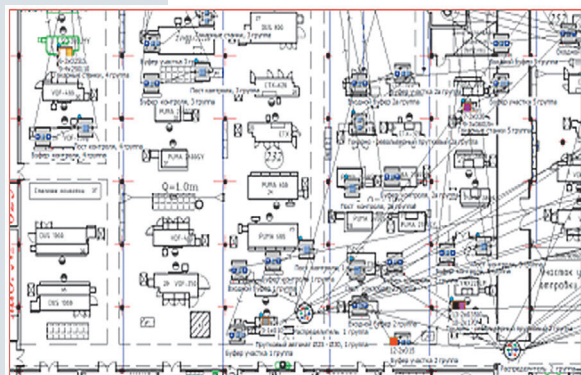


Рис. 4

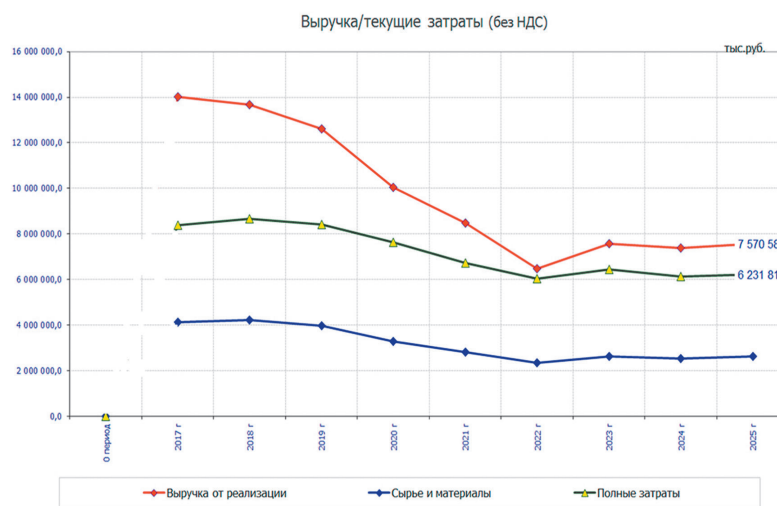


Рис. 5

для производства будущих периодов.

3.3. Построение производственно-логистической имитационной модели создаваемого производства. Модель позволила просчитать транспортные потоки и необходимое количество транспорта, буферные места и необходимые складские площади (рис. 4).

3.4. Разработка на завершающем этапе детальной финансово-экономической модели на основе дисконтированных потоков (рис. 5). Динамическая модель, имитирующая будущее финансово-экономическое состояние создаваемого производства, позволила:

- оценить достижимость целевых показателей проекта (в частности, безубыточность, себестоимость базовых изделий, период окупаемости и т.д.).

- подобрать в рамках допустимых диапазонов оптимальный состав исходных данных, в свою очередь позволяющих достигнуть целевых показателей, внося соответствующие корректировки в проектные решения;

- оценить чувствительность результатов проекта к изменению исходных данных.

Группа компаний «Солвер», работающая на рынке более 20 лет, не только обладает успешным опытом проведения финансово-промышленного аудита машиностроительных предприятий и промышленных холдингов, но и выступает стратегическим партнером в процессе преобразований актива (активов), основанных на выводах и рекомендациях выполненного с участием специалистов группы компаний финансово-промышленного аудита. ■