

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ АВИАЦИОННОГО КОМПЛЕКСА: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

Современные требования к эффективной организации производства авиастроительного предприятия заключаются в снижении ресурсоёмкости создаваемых изделий авиационной техники. Это означает, что в текущих условиях высокой конкуренции в авиастроении необходимо на всех технологических переделах обеспечить высокий уровень качества создаваемых узлов и агрегатов при постоянной нацеленности на минимизацию затрат на их производство.

Мероприятия по снижению себестоимости и трудоёмкости самолётной продукции активно проводятся на «Авиакоре» с 2008 года. Тогда была поставлена цель – снизить себестоимость как минимум на 30%. За год работы эта цифра составила по заводу около 10%.

В качестве оценки рентабельности всех мероприятий по результатам реструктуризации был использован показатель ЕВITDA (рисунок 1). Показатель рентабельности по ЕВITDA или ЕВITDA margin рассчитывается по формуле:

$$\text{ЕВITDA margin} = \text{ЕВITDA} / \text{Выручка от продаж.}$$

Рентабельность по ЕВITDA показывает прибыльность компании по первичной прибыли. В настоящее время этот показатель очень популярен у аналитиков. Объяснение этому простое – ЕВITDA показывает прибыль компании до различных выплат. Результаты роста ЕВITDA представлены на рисунке 2.

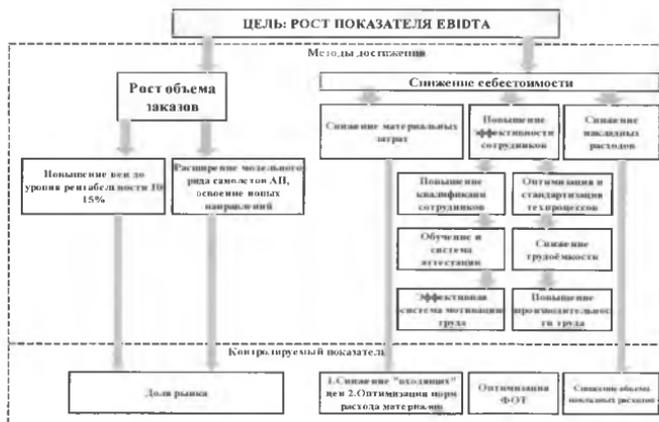


Рисунок 1 – Показатели роста ЕВITDA

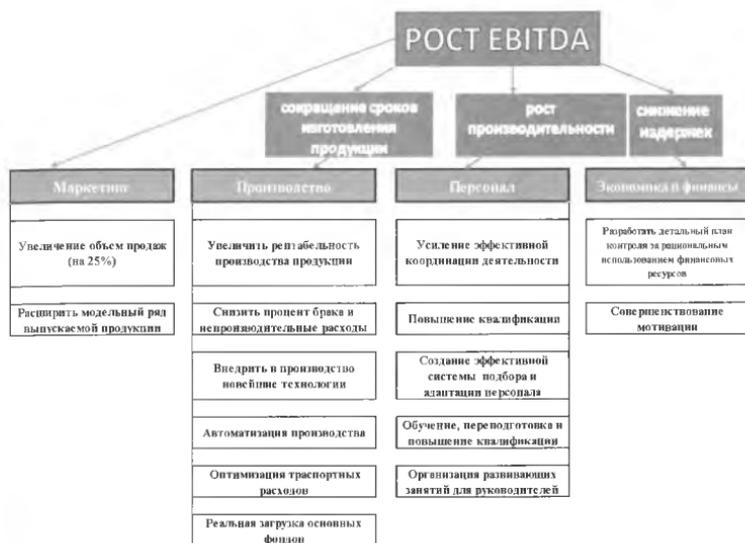


Рисунок 2 – Результаты роста EBITDA

В рамках программы улучшений анализировались накладные расходы, отработывались мероприятия по доработке и совершенствованию технологической оснастки изготовления агрегатов самолётов, распределению производственных ресурсов между различными направлениями бизнеса, была оптимизирована организационно-производственная структура предприятия, усовершенствован бюджетный процесс и установлен бюджетный контроль.

Результаты 2008-2012 гг. по налогообложению

ОАО «Авиакор-авиационный завод» применяет в учёте льготу по НДС, предусмотренную п. 13 ст. 167 НК РФ, по продукции с длительным циклом производства по Государственному контракту на поставку самолётов АН-140 в количестве 10 штук. Применение данной льготы позволило предприятию отсрочить исчисление и уплату в бюджет НДС с авансов на срок более года в сумме 911 млн. руб.

Предприятием получена льгота Самарской области по налогу на имущество. Сумма экономического эффекта за период 2008-2012 г.г. составила 82,3 млн. руб.

Снижена кадастровая стоимость земельных участков, принадлежащих ООО «Авиакор-Аэропорт», и, как следствие, уменьшена сумма оплаты земельного налога. Экономический эффект за период 2008-2011 г.г. составил 28,2 млн. руб.

Обеспечен достоверный, прозрачный бухгалтерский и налоговый учёт. Начиная с 2008 г. проведены четыре выездных налоговых проверки, по результатам которых к

предприятию не предъявлялись существенные санкции. Ежеквартально предприятие возмещает заявленный налог на добавленную стоимость в полном объеме.

Бюджетирование и отчетность

Разработана финансовая структура предприятия. Внедрена система контроля затрат. Восстановлена система оперативного и стратегического бизнес-планирования. Налажена система подготовки оперативной отчетности согласно внутренним и общекорпоративным Регламентам отчетности.

Договорная работа

Осуществлена контрактация (базовый пакет договоров).

Подготовлен и заключен «якорный» контракт на поставку самолёта Ан-140 в количестве 10 штук для нужд Министерства обороны (МО) РФ, создавший задел и базу для последующей контрактации.

Подготовлен и заключен первый госконтракт на сервисное обслуживание самолётов МО РФ.

Выстроена система взаимоотношений с МО РФ и ОАО «Авиаремонт». Выстроена система взаимоотношений по кооперации с предприятиями ОАО «ОАК».

Учёт, анализ и регулирование

Внедрена эффективная система учёта затрат, обеспечившая положительное заключение по итогам проведённой проверки ФСОЗ «РОСОБОРОНЗАКАЗ». Разработаны основные направления реализации антикризисных мероприятий. Разработана система учёта работы с дебиторской задолженностью.

Финансы 2006-2012 г.г. Ликвидность

Исторически деятельность завода была дотационной на уровне 500 – 700 млн. руб. ежегодно. 2012 год – четвёртый год бездотационной деятельности на протяжении данного периода.

Финансы. Достижения 2011 – 2012 г.г.

Получено авансирование по государственным контрактам на строительство, ремонт и сервисное обслуживание самолётов на общую сумму 6,3 млрд. руб.

Получен дополнительный доход от эффективного использования временно свободных денежных средств в размере 39 млн. руб.

Ликвидирована задолженность по заработной плате перед персоналом предприятия. Восстановлено своевременное финансирование материально-технического обеспечения производства.

Достигнута договорённость и проведена реструктуризация кредитов ОАО «ВКБ».

Снижена ставка за пользование кредитом с 18% до 9,75%, что в течение действия кредитного договора обеспечит экономический эффект на 41 млн. руб.

Получена рассрочка по оплате процентов и суммы основного долга.

Проведена реструктуризация долга по займам Минфина Самарской области на сумму 73,4 млн. руб. с погашением в декабре 2013 г. Отменены проценты по обслуживанию займов.

Средневзвешенная ставка кредитного портфеля снизилась с 10,95% до 9,75% годовых. Закрыта значительная часть долга по системным займам от акционеров в объеме более 1,5 млрд. руб. из 3 млрд. руб.

Основные цели следующего этапа

Бюджетирование и отчетность

Ускорение процесса формирования управленческой отчетности.

Улучшена система формирования прогнозного бюджета Компании.

Договорная работа

Подготовка к заключению контракта на строительство грузопассажирского самолета Ан-140 в количестве 51 штук для нужд МО РФ.

Ускорение процесса согласования документов по выполненным работам с ОАО «Авиаремонт».

Формирование баз данных стоимости услуг по сервисному обслуживанию и ремонту воздушных судов.

Учёт, анализ и регулирование

Обеспечение получения положительного заключения результатов проверок ФСОЗ «РОСОБОРОНЗАКАЗ».

Разработка направлений долгосрочной программы реализации антикризисных мероприятий.

Мониторинг и ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности.

Выводы по реструктуризации производства первого этапа

Программа реструктуризации утверждена советом директоров ОАО «Авиакор – авиационный завод» с учётом новых экономических условий, в который оказалось предприятие в связи с наступлением финансового кризиса.

Процесс реструктуризации включал жёсткую концентрацию авиационного производства в нескольких цехах, оптимизацию структуры и численности завода, а также обновление основных производственных и бизнес-процессов с целью вывода предприятия на траекторию устойчивого развития и модернизации.

Основным направлением снижения затрат стали мероприятия по концентрации производства. Цель – «сжать» периметр производства до оптимальной площади, обеспечивающей выполнение бизнес-плана и стратегии развития. На освободившиеся площади переводятся участки, удалённые от действующего производства и занимающие крупные корпуса при небольших объёмах производства.

Концентрация производства в оптимальном периметре позволила снизить затраты на энергетику и внутреннюю логистику, оптимизировать производственные потоки и сократить время изготовления деталей и агрегатов. Сегодня производство «Авиакора» занимает менее 30% площадей от уровня 80-х годов. Высвободившиеся корпуса используются для размещения различных предприятий по программе правительства Самарской области по поддержке малого и среднего бизнеса.

Восстановлено и частично модернизировано литейное, кузнечное и механообрабатывающее производство. На предприятии также действуют агрегатно-сборочное, механосборочное, заготовительно-штамповочное, металлургическое, сварочное производства.

Изменены основные производственные и бизнес-процессы, внедрена производственная система, основанная на технологиях бережливого производства, это позволило повысить производительность и снизить трудоёмкость.

Если ранее предприятие не могло полностью удовлетворить рыночный спрос на запчасти, то сейчас производство по дефицитным позициям выросло в несколько раз, полностью удовлетворив существующий спрос.