

## **Реструктуризация производственной деятельности машиностроительного предприятия<sup>1</sup>**

**Нифаева Ольга Владимировна**

*соискатель*

*Брянский государственный технический университет, г. Брянск, Россия*

*E-mail: olganifaeva@yandex.ru*

Экономические реформы двух последних десятилетий в России имели неблагоприятные последствия для отечественного машиностроения: выпуск валовой продукции в сопоставимых ценах в 2004 году составил 66%, стоимость основных фондов – 60% от уровня 1990 года, более половины основных фондов полностью изношены, объем инвестиций в реальный капитал сократился в семь раз по сравнению с 1991 годом. Так как рентабельность в машиностроении в несколько раз ниже, чем в других отраслях промышленности, в условиях высоких цен на энергоносители капиталовложения в машиностроение оказываются непривлекательными. К другим негативным явлениям следует отнести отсутствие госзаказа, разрыв традиционных связей со странами ближнего зарубежья и потерю рынков сбыта, острую конкуренцию со стороны импорта особенно в связи со вступлением России в ВТО.

В этой ситуации чрезвычайно актуальной становится задача разработки совокупности мер по трансформации процесса управления с целью создания конкурентных преимуществ предприятия во всех сферах бизнеса путем комплексного и непрерывного преобразования его деятельности. Одним из методов такого преобразования является реструктуризация.

Для достижения поставленной цели необходимо формирование четкой концепции реструктуризации производственной деятельности, включающей цели и задачи, стратегию, инструменты реструктуризации, программу ее осуществления, а также методы оценки эффективности проводимых мероприятий.

В ходе исследования нами были проанализированы факторы внешней и внутренней среды ОАО «Брянский арсенал», основным видом деятельности которого является изготовление дорожной техники, а также разработана комплексная методика реструктуризации производственной деятельности предприятия. Положение ОАО «Брянский арсенал» в течение последних десяти лет характеризовалось снижением объема выпуска (в среднем на 3% ежегодно), производительности труда и рентабельности производства, а также ростом себестоимости продукции. Поэтому целями реструктуризации производственной деятельности ОАО «Брянский арсенал» стало восстановление положительной динамики основных показателей производственно-хозяйственной деятельности и создание условий для их роста в долгосрочной перспективе.

Комплексная программа реструктуризации производственной деятельности ОАО «Брянский арсенал» включала следующие блоки:

- 1) диагностика внешней и внутренней среды предприятия, направленная на выявление «узких мест» и «ведущих звеньев» в производстве (STEP-, SWOT-, GAP-анализ);
- 2) разработка целей, задач, стратегии реструктуризации производственной деятельности, а также организационное обеспечение проводимых мероприятий: издание приказа о начале реструктуризации, назначение ответственных исполнителей по каждому блоку производственной реструктуризации, разграничение их полномочий и функций с помощью методики МВО (управление по целям), определение сроков выполнения работ (сетевое планирование), разработка и утверждение сметы реструктуризации;
- 3) выбор методов и инструментов проведения реструктуризации (анализ безубыточности, издержек производства, структуры, динамики и уровня износа основных производственных фондов, режима и ритмичности работы оборудования, использования производственных площадей);
- 4) осуществление реструктуризации;

<sup>1</sup> Автор выражает благодарность доценту, к.э.н. Скляр Е. Н. за помощь в подготовке тезисов.

5) анализ и своевременная корректировка отклонений фактических показателей от запланированных, определение экономического эффекта проводимых мероприятий.

В результате применения разработанной методики реструктуризации производственной деятельности ОАО «Брянский арсенал» в течение двух лет удалось снизить величину незавершенного производства на 10%, длительность производственного цикла - на 30% (благодаря сокращению времени переналадки оборудования, внутрицехового и межцехового перемещения, оптимизации мест складирования деталей в цехах, рационализации процесса снабжения), себестоимость выпускаемой продукции - на 16% (за счет снижения уровня брака, рационального использования энергоресурсов, внедрения системы управленческого учета затрат и выявления резервов снижения трудоемкости и материалоемкости продукции), увеличить объем производства на 10%, оборачиваемость товарно-материальных запасов и рентабельность продукции на - 5%, оптимизировать численность промышленно-производственного персонала, повысить уровень культуры производства (с помощью методики «5С» К. Исикавы).

Отдельные элементы представленной методики реструктуризации производственной деятельности могут быть использованы и на других машиностроительных предприятиях.

Следует отметить, что реструктуризация производства не является единовременным мероприятием. Она требует значительных финансовых ресурсов и предполагает комплексную политику по поддержанию существующих и формированию новых конкурентных преимуществ в производственной сфере машиностроительного предприятия, включающую систему управленческого учета, своевременный контроль качества продукции, внедрение новых технологий производства, капитальные вложения в модернизацию и техническое перевооружение основных фондов, увеличение производительности труда и квалификации работников, совершенствование организации производства и другие мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия в целом.

### Литература

1. Белых, Л. П., Федотова, М. А. Реструктуризация предприятия: учеб. пособие для вузов / Л. П. Белых, М. А. Федотова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 399 с.
2. Дронов, Е. А. Управление процессом реструктуризации оборонного предприятия / Е. А. Дронов // Экономика и производство. – 2005. – № 1. - С. 6-8.
3. Карлик, А., Гришпун, Е. Реструктуризация в стратегии развития промышленных предприятий / А. Карлик, Е. Гришпун // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 6. - С. 87-91.
4. Клинов, В. Современные тенденции развития машиностроения / В. Клинов // Вопросы экономики. – 2006. – № 9. - С. 31-46.
5. Хэйр, П. Дж. Промышленная реструктуризация как средство усиления национальной конкурентоспособности / П. Дж. Хэйр // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 4. - С. 18-23.
6. Gaddy, C., Ickes, B.W. To Restructure or Not to Restructure: Informal Activities and Enterprise Behavior in Transition. – <http://arn.eerc.ru>.