

УДК 330.131.24

В.Л. ТОВАЖНЯНСКИЙ, преподаватель, НТУ «ХПИ», Харьков

ОБОСНОВАНИЕ ЭТАПОВ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (на примере ГП ХМЗ «ФЭД»)

Рассмотрены результаты реструктуризации одного из ведущих машиностроительных предприятий г.Харькова, в проведении которой принимал участие автор.

The results of restructuring are considered one of leading machine-building enterprises Kharkov, an author took part in the leadthrough of which.

Ключевые слова: реструктуризация, машиностроение, снижение затрат, новые товары, финансы, персонал

Введение. Основной целью стратегии реструктуризации машиностроительных предприятий является преодоление общего экономического кризиса и кризиса неплатежей [1,2], создание условий для повышения прибыльности их деятельности и обеспечение положения на рынках сбыта [3].

Постановка задачи. Харьковский машиностроительный завод «ФЭД» лидирующее предприятие на Украине по серийному производству, сервисному обслуживанию и ремонту сложных и высокоточных интегральных гидроприводов, топливо-регулирующей аппаратуры, электроприводных насосов и насосных станций, гидромоторов и гидроблоков управления и др. агрегатов для нужд машиностроения Украины и зарубежных стран. Продукция предприятия уникальна и не имеет аналогов в СНГ, отличается высокой наукоемкостью и высоким техническим уровнем, и поставляется на многие машиностроительные предприятия СНГ. В этой связи в работе поставлена задача изложить механизм реструктуризации предприятия, имеющего мощный производственный потенциал, но растратившего его в связи с проводимой в стране конверсией.

Методология. Методология исследования основана на диалектическом методе, системном, процессном и стратегическом подходах к анализируемым объектам и процессам, на учете тенденций и закономерностей развития современной экономики.

Результаты исследования. Высокий технический уровень и сложность выпускаемых изделий обусловили постоянное совершенствование технологии и организации производства. На предприятии широко применяются методы точного цветного литья по выплавляемым моделям под давлением и в кокиль с вакуумированием расплавленного металла, стальное литье в оболочковые

формы, объемная горячая штамповка и холодное выдавливание. В механической обработке используются современное металлорежущее оборудование: автоматы, полуавтоматы и обрабатывающие центры с ЧПУ, агрегатные и прецизионные станки повышенной точности, специальные и универсальные приспособления, режущий инструмент, упрочненный различными способами и оснащенный сверхтвердыми материалами, размерная электрохимическая и электрофизическая обработка термообработанных деталей. Освоены практически все химико-термические процессы, применяемые в современном машиностроении, в том числе, электронно-лучевая сварка, ионное азотирование, малодеформационная закалка, металлизация пластмасс, нанесение различных типов гальванических защитно-декоративных покрытий. В производстве полимерных изделий изготавливаются детали любых конфигураций из различных пластмасс на современных термо- и реактопластавтоматах, резинотехнические изделия различного назначения (уплотнительные кольца, прокладки, манжеты и др.) из технической, пищевой, специальной резин, пластикатов и других полимерных материалов.

Инструментальное производство практически полностью обеспечивает потребность предприятия в специальном и универсальном металлорежущем инструменте, специальном мерительном инструменте, сложной оснастке для «горячих» цехов. В составе парка контрольного и испытательного оборудования -высокоточные приборы, стенды, оснастка для контроля геометрических, теплофизических, гидравлических, физико-химических процессов. Испытательные станции производят полный комплекс механических, климатических, специальных и других эксплуатационных проверок для подтверждения качества изделий с различными техническими характеристиками.

ГП ХМЗ «ФЭД» проводит широкий маркетинг рынков сбыта своей продукции, активно участвует в формировании рынков. Сохранены и расширены рынки России за счет поставки ремонтных агрегатов и ремонтных групповых комплектов. Участие в международных выставках позволило заключить контракты на поставки и ремонт изделий с Польшей, Чехией, Китаем, Индией, Ираном, Пакистаном, Шри-Ланка и другими странами. Созданы оптимальные условия для высокопроизводительного труда, быта и отдыха. В полном объеме функционирует социальная сфера завода: комплекс оздоровительный «Золотой берег», городок детский оздоровительный «ФЭДовец», комплекс спортивный, заводской клуб, медсанчасть, предприятие общественного питания. Сочетание высокого производственного, научно-технического, кадрового потенциала и развитая, действующая социальная сфера завода позволяют выпускать качественную, конкурентно-способную

продукцию, способствуют устойчивому положительному имиджу предприятия на зарубежных рынках.

Экономическая целесообразность необходимости реструктуризации данного предприятия, на наш взгляд, строилась на целом ряде объективных и субъективных предпосылок, сущность которых, как нам представляется, можно свести с следующим положением.

1. Начиная с 1989 года предприятие вошло в конверсию и резко сократило выпуск специальной продукции.

2. Отсутствие своевременных кредитных средств под программы конверсии и целевые программы не дало возможности наращивать в полной мере объемы производства и осваивать новые изделия, приобретать новые технологии.

3. Отсутствие финансовых ресурсов из-за неплатежеспособности заказчиков для приобретения сырья, материалов и комплектующих изделий, резко возросшие цены на электроэнергию, газ, воду и т.п., высокий уровень налогообложения, отчислений в бюджетные и внебюджетные фонды привели к удорожанию выпускаемой продукции и частичному падению спроса на нее как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

4. При изменении форм хозяйствования в целом, в стране, на предприятии не произошло одновременно принципиальных преобразований:

- хозяйственной системы;
- отношений собственности;
- условий для развития предпринимательства;
- системы мотивации труда.

В связи с этим возникла необходимость в осуществлении организационно-экономических, правовых, технических, технологических, финансовых и социальных мер, направленных на изменение структуры предприятия, его управления, организационно-правовых форм, переориентацию внутренних ресурсов предприятия в направлении наиболее перспективных рыночных приоритетов, способных привести предприятие к финансовому оздоровлению и дальнейшему повышению эффективности производства.

Реструктуризация предприятия должна была обеспечить своевременность и гибкость замены структуры, ее адаптацию и стойкость к изменению внутренних и внешних условий [4,5]. Стойкость структуры должна обеспечивать принципы:

- самоорганизации, саморегулирования и самоопределения;
- наличие внутренних противоречий; внутрискруктурную и внешнюю конкуренцию;
- четкую организацию прямых и обратных связей;

- нелинейность происходящих процессов;
- кооперативность, взаимосвязь, согласованность и совместные действия, взаимодействия процессов и явлений;
- переход от одного к иному фазовому положению;
- желание к минимизации затрат (энергетических, материальных, трудовых, финансовых и др.)

Цель, методы и формы реструктуризации, как нам представляется, включали в себя следующие положения.

Цели реструктуризации ГП ХМЗ «ФЭД»:

- финансовая стабилизация предприятия;
- достижение максимально возможных, на данном этапе, объемов производства и сбыта продукции предприятия;
- создание долгосрочного конкурентного преимущества в наиболее перспективных областях деятельности;
- сохранение предприятия, как имущественного комплекса, специализирующегося на производстве высокоточной техники и обеспечение надлежащего уровня жизни работникам предприятия.

Методы реструктуризации, которые были рекомендованы предприятию, должны были предусмотреть:

- сегментацию рынков сбыта, заполнение свободных и проникновение в занятые ниши за счет конкурентной продукции;
- освоение производства технологически возможной и экономически целесообразной номенклатуры, конверсию, реконверсию, диверсификацию и перепрофилирование производства;
- модернизацию, техническое перевооружение, реконструкцию и оптимизацию производства в отношении рынков сбыта;
- исчерпывающее использование экономических, коммерческих, организационных, управленческих, финансовых кредитных, налоговых и остальных возможностей действующей организационно-правовой структуры предприятия;
- всестороннее обеспечение определенных приоритетов по поддержанию, освоению и формированию рынков сбыта, проведение автономного организационно-структурного обеспечения и организационно-правовая реструктуризация предприятия с целью адаптации его к новым условиям, реорганизация предприятия.

На основании анализа текущего положения предприятия и тенденций его развития были определены следующие основные направления реструктуризационного процесса (см. рис. 1).

В результате реструктуризации предприятия и внедрения комплекса антикризисных мероприятий получены существенные финансово-

производственные результаты в работе предприятия, суть которых сводиться к следующим положениям.

1. *Была освоена широкая номенклатура новых изделий* в товарной номенклатуре предприятия. Разработаны новые и модернизированы базовые изделия для различных отраслей промышленности.

2. *Внедрение прогрессивных оборудования и технологий.* Интенсивное освоение изделий нового поколения потребовало соответствующего уровня производства. Постоянное его совершенствование обеспечено внедрением нового прогрессивного оборудования современного технического уровня и принципиально новых, менее энергоемких технологий. Для работы конструкторов и технологов внедрена новейшая система «Sportlight», автоматизированная система «Электронный архив» и др. В целях снижения энергозатрат созданы локальные сети компрессоров среднего давления и др.

3. *Повышение качества производственно-технической продукции.* Одним из факторов повышения эффективности производства является повышение качества выпускаемой продукции, которое базируется на действии заводской системы управления качеством и политики предприятия в области качества, ее постоянном совершенствовании. Система качества сертифицирована на соответствие ISO 9001:2000 BYOL. Анализ уровня качества продукции показывает, что качество и надежность продукции производственно-технического назначения соответствует требованиям технических условий на изделия.

Потери от брака составляют 0,8 % в себестоимости продукции. Сокращение потерь от брака достигнуто за счет:

- внедрения маршрутно-сопроводительных карт, что обеспечивает достоверный учет деталей;
- расширение сферы операционного контроля;
- пересмотра уровня технологических нужд;
- улучшения отчетности за использованием материалов;
- более четкого определения виновников брака.

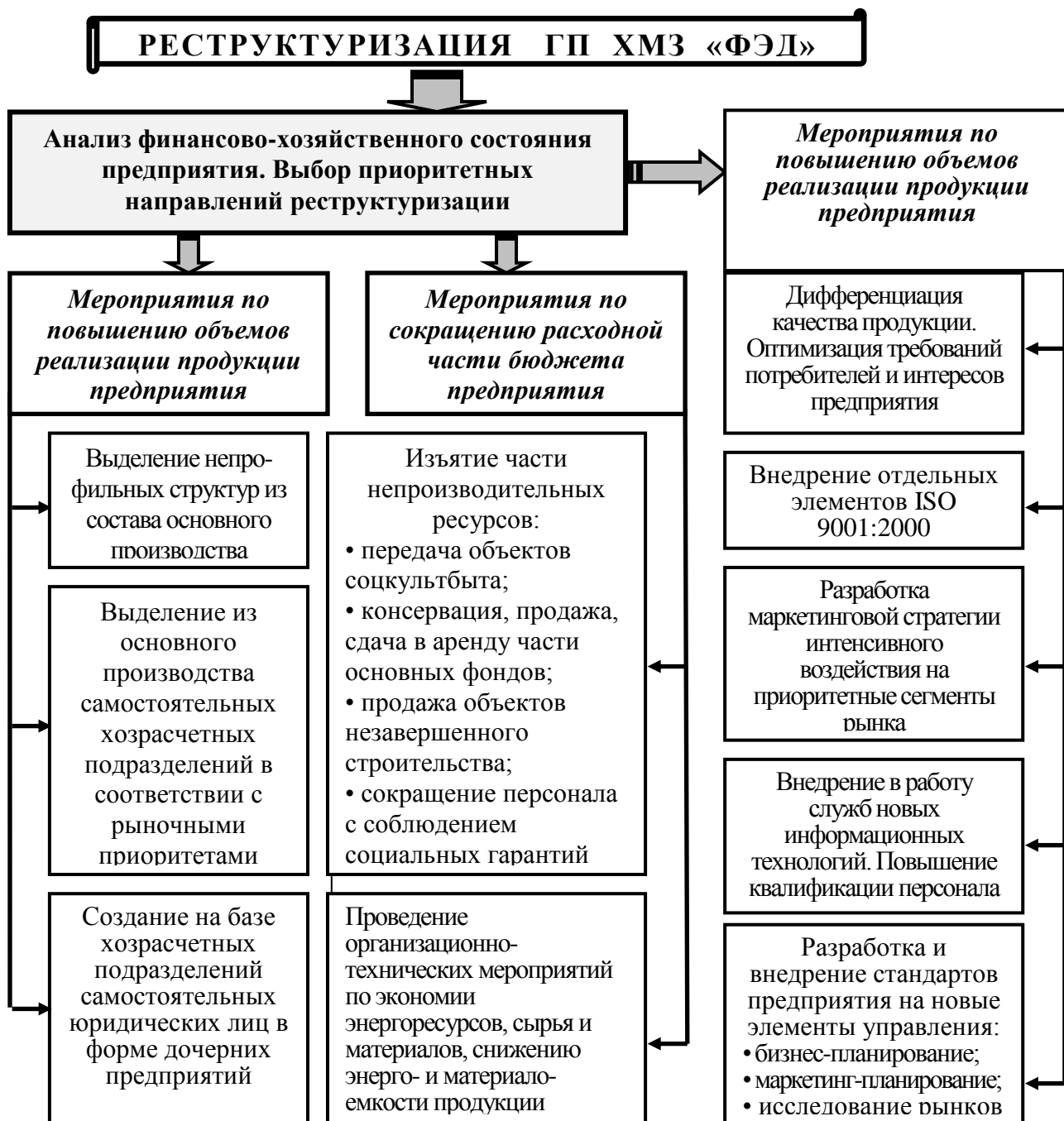


Рис.1 – Организационно-экономические направления реструктуризации ГП ХМЗ «ФЭД»

4. *Минимизация затрат на производство продукции.* Основные мероприятия предприятия по минимизации затрат на производство продукции:

- оптимизация структуры производства и структуры затрат за счет конверсии, диверсификации, сокращения и перепрофилирования номенклатуры выпуска продукции;
- сокращение производственных и непроизводственных затрат на продукцию, повышение ее качества;
- внедрение новых ресурсосберегающих технологий,

автоматизированных рабочих мест;

- обеспечение режима экономии и мотивации труда;
- внедрение системного, структурного анализа и функционально-стоимостного анализа с целью модернизации серийной и освоения новой техники, действующей технологии, действующей организационной структуры управления;
- оптимизация затрат на непроизводственную сферу.

Реализация мероприятий по минимизации затрат снизили затраты на производство 1 грн. товарной продукции на 8,43 коп. (с 63,94 коп. в 2000 году до 55,51 коп. в 2009 году) с учетом постоянного роста цен на материалы и энергоносители.

5. *Объемы сбыта и производства товарной продукции.* В рыночной экономике одним из важнейших показателей состояния предприятия является объем сбыта продукции. Динамика сбыта продукции в реальных ценах (см. на графике 2) показывает, что предприятие добилось значительного роста сбыта по сравнению с 2000 годом (более, чем в 1,7 раза). При этом, наращивание сбыта было достигнуто за счет освоения и производства новых изделий авиационно-технического назначения и их ремонта.

6. *Совершенствование структуры управления* предусматривает:

- укрупнение структурных подразделений;
- создание хозрасчетных структурных подразделений и выделение их в самостоятельные субъекты предпринимательской деятельности;
- уточнение и объединение управленческих функций;
- внедрение в работу подразделений новых информационных технологий;
- изменение формы собственности.

Согласно выбранных форм и методов проведения реструктуризации предприятия отработана и утверждена структура предприятия. В результате этой работы 14 цехов основного производства укрупнены в 5, 11 цехов вспомогательного производства укрупнены в 3. Упразднены 16 функциональных отделов, создано 7 управлений: управление кадров и социально-бытового обслуживания; управление капитального строительства и транспорта; управление материально-технического обеспечения; управление энергетики; управление основных производственных фондов; управление по коммерции и сбыту продукции и внешнеэкономической деятельности; типография.

С целью более гибкого и оперативного управления ходом производства проведено переподчинение отделов и служб между заместителями директора и главного инженера. Проведено сокращение численности

работающих – 534 чел.; рабочих – 180 чел.; ИТР – 354 чел.

Реструктуризация на предприятии рассматривается как постоянный процесс оптимизации деятельности предприятия в соответствии с быстроменяющимися требованиями экономического окружения. Направления реструктуризации конкретизируются в ежегодно разрабатываемых бизнес-планах предприятия с учетом факторов внешней среды. Анализ выполнения мероприятий бизнес-плана рассматривается ежеквартально технико-экономическим Советом предприятия.

Список литературы. 1. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т.С.Клебанова, О.М.Бондар, О.В.Мозенков та ін. - Х.: ВД "ІНЖЕК", 2003. - 272 с. 2. Калюжний В.В., Михаліцька Н.Я. Методи визначення ймовірності банкрутства підприємств // Ринкова трансформація економіки: Зб. наук. пр. -Х.: ХІБМ. - 2003. -Вип. 7. -С. 89-99. 3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій.— К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001.— 580 с. 4. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємства. - К.: КНЕУ, 2000. - 412 с. 5. Beaver W. Financial Ratios as Predictors of Failure // Journal of Accounting Research. - 1966. - No. 4. P. 71-111.

Подано до редакції 01.04.2010