

Методика реструктуризации производственной деятельности промышленного предприятия

В статье обоснована необходимость реструктуризации промышленных предприятий, уточнена сущность терминов «реструктуризация» и «производственная стратегия», приведена методика реструктуризации производственной деятельности предприятия, предложены производственные стратегии в зависимости от стадии жизненного цикла продукции. Методика может быть полезна для многих промышленных предприятий, ориентированных на повышение конкурентоспособности и эффективности производства.

Становление рыночных отношений в России выдвигает новые требования к организации процесса управления промышленным предприятием. Необходимость коренной трансформации деятельности организаций промышленности объясняется наличием широкого спектра внутренних и внешних проблем, связанных с низкой конкурентоспособностью выпускаемой продукции, традиционно высоким уровнем затрат, отсутствием собственных оборотных средств, недостаточно развитым стратегическим планированием. В результате около 40% промышленных предприятий оказываются убыточными [5].

Немалая часть проблем, с которыми пришлось столкнуться отечественным промышленным предприятиям, напрямую связана с падением их производственно-технического потенциала. В подтверждение этого можно привести лишь некоторые статистические данные, красноречиво свидетельствующие о кризисном состоянии производственно-технического комплекса промышленности: 50,6% основных фондов изношено; 51,5% производственного оборудования эксплуатируется более 20 лет, что в несколько раз превышает нормативные сроки службы; средний возраст оборудования достиг 21,2 года [5]. В условиях нестабильной внешней среды, непрерывного роста цен на энергоносители, резкого падения объёмов выпуска и реализации промышленной продукции по сравнению с предыдущими годами, большой доли незадействованных производственных мощностей, несоответствия организационной структуры управления потребностям рынка особенно актуальной стала проблема реструктуризации предприятий.

Прежде всего, необходимо уточнить сущность самого термина «реструктуризация». На основе обобщения всего многообразия трактовок реструктуризацию можно определить как процесс преобразования деятельности предприятия, направленный на формирование и поддержание его конкурентных преимуществ во всех сферах. В этом определении содержатся две важнейшие характеристики реструктуризации. Во-первых, реструктуризация проводится не только в условиях кризиса, она также позволяет адаптироваться к быстро меняющимся условиям внешнего делового окружения и потому должна осуществляться регулярно, как это происходит в передовых западных компаниях, на всех стадиях жизненного цикла организации [2]. Во-вторых, при осуществлении реструктуризационных преобразований необходимо придерживаться комплексного подхода, который подразумевает, что изменениям должны быть подвергнуты все сферы деятельности предприятия. Здесь необходимо уточнить, что для организации, находящейся в условиях кризиса, требуется комплексное проведение реструктуризации всех сфер её деятельности. Любое предприятия представляет собой сложную открытую социотехническую систему, состоящую из множества взаимосвязанных и взаимозависимых звеньев. Невозможно преобразовать одну функциональную область деятельности, не затронув другие. Однако в рамках данной статьи предлагается рассмотреть последовательность реструктуризации одной из сфер деятельности предприятия – производства – и оценить результаты её проведения для всего предприятия.

Ещё в 1997 году Правительством Российской Федерации был разработан ряд документов, основным назначением которых являлась методическая поддержка

предприятий и организаций по созданию условий для эффективного функционирования в новых рыночных условиях хозяйствования. Речь идёт о Концепции реформирования предприятий и иных коммерческих организаций, Концепции формирования отраслевых программ реструктуризации, Методических рекомендациях по реформе предприятий (организаций) и других документах.

В частности в Типовой программе реформы предприятия уделено особое внимание разработке снабженческо-сбытовой, ценовой, финансовой, инвестиционной и кадровой политики предприятия [1]. Вопросы реформирования производственной деятельности, разработки производственной политики отдельно не рассматриваются, хотя некоторые показатели производственно-технического потенциала предприятия и упоминаются в различных разделах Программы. Этим и объясняется необходимость создания методики реструктуризации производственной деятельности промышленного предприятия (рис.1).



Рис. 1. Методика реструктуризации производственной деятельности промышленного предприятия

В теории менеджмента процесс стратегического управления берёт начало с анализа внутренней и внешней среды предприятия. В этой связи принципиально важным становится создание на предприятии информационной системы поддержки принятия решений. Ведь в большинстве случаев в качестве отправного пункта анализа используются вторичные статистические данные или показатели финансовой отчётности за прошлые периоды. Устаревшая информация, собранная для других целей, не может служить объективной основой для принятия управленческих решений. Поэтому предприятию в современных условиях не обойтись без применения маркетинговых исследований поставщиков, потребителей, конкурентов, методов управленческого учёта и контроллинга. Постоянная диагностика внутреннего состояния предприятия и его внешнего окружения позволяет своевременно выявлять сильные и слабые стороны его деятельности, возможности и угрозы, появившиеся во внешней среде, и оперативно корректировать политику предприятия, в том числе в процессе его реформирования.

При реструктуризации производственной деятельности целесообразно проводить анализ макро- и микросреды, группируя полученную информацию по функциональным областям деятельности предприятия (производство, финансы, маркетинг, кадры, управление), чтобы в дальнейшем иметь чёткое представление о каждой из них. В нашем случае все результаты такого анализа (проведённого по хорошо известным методикам PESTE-, SWOT-, SNW-анализа) необходимо проецировать на производственную деятельность предприятия. По результатам анализа принимается решение о необходимости и направлениях реструктуризации.

Следующим шагом должно стать чёткое определение концепции реструктуризации, включающее формулирование стратегии, целей и задач производственной деятельности предприятия. При этом необходимо отметить важность количественной и временной определённости поставленных целей, так как размытые ориентиры деятельности, неясное понимание того, чего и в какие сроки предприятие хочет достичь, к чему стремиться, могут свести на нет все усилия. Производственная стратегия представляет собой долгосрочную программу действий по созданию продукции, направленную на достижение базовых целей развития организации. Промышленное предприятие, как правило, осуществляет выпуск определённой номенклатуры изделий, отдельные виды которых могут находиться на разных стадиях жизненного цикла. Поэтому предприятие может выбрать несколько стратегических направлений развития для различных видов выпускаемой продукции.

Из табл. 1 видно, что каждому этапу жизненного цикла продукции соответствует своя производственная стратегия. Стратегия внедрения характеризуется высоким уровнем затрат, связанных с распределением условно-постоянных издержек на малый объём производства, необходимостью значительных финансовых вложений для приобретения новых объектов основных средств и проведения НИОКР, а также обучения персонала работе на новом оборудовании и новой технологии производства. На данном этапе требуется дальнейшее совершенствование технологии производства с целью сокращения производственного цикла, уменьшения материалоёмкости и повышения качества выпускаемой продукции.

На этапе роста предприятие придерживается стратегии «завоевания позиций», оно не просто наращивает объёмы выпуска, но пытается завоевать свою нишу на рынке за счёт постепенного повышения качества, расширения номенклатуры выпуска продукции, экономии на масштабах производства. На этом этапе продолжают окупаться первоначальные вложения в НИОКР, основные фонды, обучение кадров и появляются свободные финансовые ресурсы, которые необходимо направить на дальнейшее повышение инновационного потенциала предприятия, разработку новых модификаций продукции, совершенствование технологии производства.

Когда темпы роста объёмов выпуска в целом стабилизируются, наступает стадия зрелости продукции. Так как рынок насыщен, предприятию необходимо использовать стратегию диверсификации и интеграции. Диверсификация производства (расширение номенклатуры выпускаемых изделий, проникновение в новые сферы деятельности) и вертикальная и горизонтальная интеграция позволяют расширить возможности сбыта продукции, получить необходимые материалы и комплектующие на более выгодных условиях (за счёт кооперации с поставщиками). Стратегии диверсифицированного и интегрированного роста также подразумевают активный поиск резервов снижения себестоимости продукции, вложения средств в разработку новых модификаций изделий, чтобы создать конкурентные преимущества и по издержкам, и по продукции. Однако со временем продукция устаревает, объёмы производства падают, она перестаёт приносить выгоду предприятию. Стратегия «тотальной экономии» предполагает проведение анализа рентабельности и целесообразности дальнейшего производства продукции, находящейся на стадии падения объёмов производства и реализации.

Таблица 1

Характеристика стадий жизненного цикла продукции и выбор производственной стратегии

Стадия жизненного цикла продукции	Выведение на рынок	Рост	Зрелость	Упадок
Характеристика стадии жизненного цикла продукции				
Масштаб производства	Небольшой	Увеличивается	Стабилизируется	Стабильно низкий или снижается, прекращается производство нерентабельной продукции
Себестоимость и уровень издержек производства	Себестоимость высокая, так как постоянные издержки распределяются на небольшой объём производства, большие затраты связаны с проведением НИОКР, обучением персонала, капвложениями в новые объекты основных средств	Себестоимость остаётся достаточно высокой или постепенно снижается по мере роста объёма выпуска и реализации	Минимальный уровень издержек производства, начинается активный поиск резервов снижения себестоимости в целях завоевания конкурентных преимуществ и повышения запаса финансовой прочности, увеличиваются вложения в расширение производственных мощностей	Себестоимость может увеличиваться в связи с падением объёмов производства
Материалоёмкость и энергоёмкость продукции	Высокие	Постепенно снижаются	Минимальные	Минимальные или увеличиваются
Трудоёмкость продукции	Высокая	Снижается	Минимальная	Минимальная или увеличивается
Уровень капвложений в основные производственные фонды (ОПФ)	Максимальный, так как приобретаются новые объекты основных средств для производства новых видов продукции	Высокий, так как необходимо новое оборудование для производства различных модификаций продукции в больших объёмах	Высокий, так как необходимо новое оборудование для производства различных модификаций продукции в больших объёмах	Низкий, новые вложения могут быть связаны только с выпуском новой продукции
НИОКР и инновационный потенциал предприятия	Высокие затраты на НИОКР и недостаточно высокий уровень инноваций	Высокие затраты на НИОКР, необходимо увеличивать инновационный потенциал предприятия	Затраты на НИОКР возрастают в связи с необходимостью разработки модификаций продукции, чтобы улучшить её функциональные и эргономические характеристики, высокий уровень инноваций, так как у предприятия появляются финансовые возможности для внедрения инноваций в производство	Затраты на НИОКР могут возрасти, необходимо вести поиск новой более совершенной продукции
Тип производства (в зависимости от вида продукции и отраслевой принадлежности фирмы)	От единичного до мелкосерийного	От среднесерийного до крупносерийного	От крупносерийного до массового	От крупносерийного до единичного
Производительность труда	Низкая	Увеличивается	Максимальная	Максимальная или снижается

Уровень квалификации персонала	Требуется большое количество высококвалифицированных рабочих-универсалов	По мере совершенствования технологии и сужения специализации рабочих мест требуется больше рабочих средней квалификации	Преобладают рабочие невысокой квалификации, выполняющие одну операцию	Преобладают рабочие невысокой квалификации, выполняющие одну операцию
Качества материалов, комплектующих и готовой продукции	Недостаточно высокое качество продукции, так как технология не отлажена, возможны сбои в работе оборудования и персонала, в том числе вследствие дефектов материалов и комплектующих	Качество повышается, совершенствуется техпроцесс, налаживается работа оборудования	Максимальный уровень качества продукции и сервисного обслуживания, ведётся активный поиск поставок больших объёмов материальных ресурсов на льготных условиях (с целью снижения материальных затрат), повышается долговечность и надёжность продукции	Высокое качество сохраняется, несмотря на падение объёмов производства
Номенклатура выпуска	Узкая, выпускается одна базовая версия или только основные варианты продукции	Расширяется, появляются новые модификации продукции	Номенклатура выпуска характеризуется большой глубиной и шириной, появляется большое число новинок	Сокращается, необходимо провести анализ рентабельности и целесообразности дальнейшего выпуска отдельных видов продукции, принимаются решения о снятии продукции с производства
Запасы готовой продукции	Отсутствуют или минимальны	Минимальны	Возможен рост запасов нереализованной продукции	Возможен резкий рост запасов готовой продукции
Тип технологии	Стабильная	Стабильная	Плодотворная	Изменчивая
Длительность производственного цикла	Существенная	Сокращается	Сокращается или не изменяется	Остается неизменной
Используемое оборудование	Универсальное оборудование	Преобладает специализированное оборудование	Преобладает специализированное оборудование	Преобладает специализированное оборудование
Уровень автоматизации производства	Низкий	Высокий	Высокий	Высокий
Организация рабочих мест	Организация рабочих мест по технологической специализации	Специализация рабочих мест для выполнения одной или нескольких операций	Специализация рабочих мест для выполнения одной операции	Специализация рабочих мест для выполнения одной операции
Уровень стандартизации и унификации	Уникальность деталей и изделий	Унификация деталей и изделий	Высокий уровень унификации деталей и изделий	Высокий уровень унификации деталей и изделий
Объём ручных работ	Большой объём ручных сборочных и доводочных операций	Небольшой объём ручных сборочных и доводочных операций	Резкое сокращение объёма ручных сборочных и доводочных работ	Объём ручных сборочных и доводочных работ не изменяется
Вид специализации	Технологическая	Предметная	Поддетальная	Поддетальная
Производственная стратегия	«Внедрение»	«Завоевание позиций»	Прямая и обратная вертикальная интеграция, горизонтальная интеграция, диверсификация	«Тотальная экономия», сокращение

Третий этап реструктуризации – организационный. Именно на этом этапе закладываются основные предпосылки для эффективного осуществления запланированных мероприятий. Как правило, для проведения реструктуризации формируется рабочая группа, объединяющая специалистов разных областей знания и уровней управления. Решение о начале проведения реструктуризации должно быть закреплено соответствующим организационно-распорядительным документом (приказом, распоряжением), содержание и смысл которого необходимо донести до каждого работника, чтобы сотрудники понимали значимость проводимых мероприятий и важность вклада каждого в общее дело. Такие меры способствуют сглаживанию негативных последствий сопротивления изменениям, присущему любому коллективу на начальных стадиях внедрения преобразований. Организационный этап также подразумевает определение сроков выполнения всех работ (с помощью сетевого планирования) и разработку бюджета производства.

Бюджет производства является составной частью оперативного бюджета предприятия и тесно связан с бюджетами продаж, закупок и затрат [3]. Так, прогнозируемая величина ёмкости рынка соответствует плановому объёму выпуска и реализации. Для обеспечения того или иного объёма производства рассчитывается необходимое количество материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Данные бюджета продаж служат основой для составления бюджета производства, который, в свою очередь, является отправным пунктом для построения бюджетов закупок и затрат. Последние определяют себестоимость продукции и конечный финансовый результат деятельности предприятия. Взаимосвязь различных бюджетов показывает значимость производственного планирования для предприятия в целом (рис. 2).

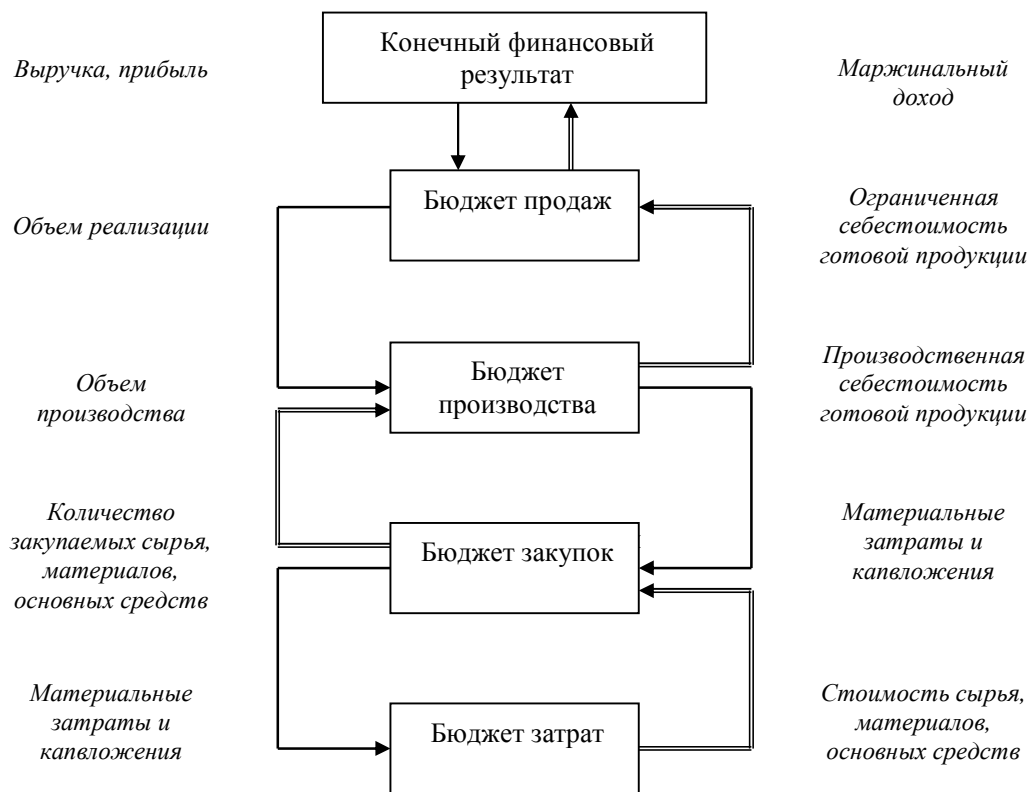


Рис. 2. Взаимосвязь бюджетов производства, продаж, закупок и затрат

В ходе следующего этапа реструктуризации рабочая группа разрабатывает конкретные методы реструктуризации производственной деятельности. Для этого предлагается рассмотреть производственную деятельность с трёх уровней: стратегический, тактический, оперативный (табл. 2).

Таблица 2

Схема блоков и элементов реструктуризации производственной деятельности промышленного предприятия (модель 3 «П»)

Блоки (стратегический уровень)	Элементы (тактический уровень)	Инструменты реструктуризации, количественные и качественные показатели производственной деятельности (оперативный уровень)
Планирование	Диагностика внутренней и внешней среды предприятия	PEST-анализ SWOT-анализ, SNW-анализ GAP-анализ Анализ «узких мест» и «ведущих звеньев»
	Производственная стратегия	Разработка стратегии, целей и задач производственной деятельности Сетевое планирование проведения реструктуризации Бюджетирование производственной деятельности Производственный контроллинг
	План производства	Разработка производственной программы CVP-анализ, определение безубыточного объёма производства Анализ динамики объёма производства и прибыли от реализации (факторный анализ прибыли) Анализ возрастного и квалификационного состава работников, развитие и обучение, планирование численности персонала
Производство	Организация производства	Анализ эффективности использования производственных площадей Тип производства Совершенствование культуры производства (методика 5 «С» К. Исикавы) Совершенствование системы охраны труда и техники безопасности Проектирование организационной структуры производства Производительность труда и выработка на одного рабочего
	Основные производственные фонды (ОПФ)	Уровень износа и динамика стоимости ОПФ, амортизационная политика предприятия Анализ возрастной структуры и структуры ОПФ по видам Анализ показателей движения ОПФ (поступление, выбытие, внутреннее перемещение) Анализ показателей эффективности использования ОПФ (фондоотдача, фондоёмкость, фондовооруженность) Уровень загрузки производственных мощностей Анализ необходимости и возможности технического перевооружения производства и эффективности капложений Изучение режима, ритмичности работы оборудования Анализ затрат по содержанию, эксплуатации и ремонту основных средств

	Технология и логистика производства	Уровень применяемых технологий Инновационный потенциал предприятия Длительность производственного цикла Гибкость производственного процесса и оборудования Уровень автоматизации и механизации производства Анализ внутри- и межцехового перемещения товарно-материальных запасов Время выполнения одного заказа Транспортно-заготовительные расходы
Продукция	Себестоимость	Бюджет прямых и косвенных затрат Выбор метода калькулирования себестоимости и распределения косвенных расходов Анализ динамики и структуры издержек производства Выявление резервов снижения себестоимости Трудоёмкость, материалоёмкость, энергоёмкость продукции Контроль и факторный анализ отклонений фактических затрат от запланированных Затраты на один рубль товарной продукции
	Номенклатура выпуска	Ранговый анализ ассортимента ABC-анализ XYZ-анализ Уровень диверсификации производства Анализ показателей широты, глубины, новизны ассортимента
	Качество	Уровень развития НИОКР Наличие и количество патентов, лицензий, сертификатов качества, know-how Уровень брака Анализ работы ОТК Применение системы TQM Совершенствование качества продукции (технологии производства, материально-производственной базы) Наличие сервисного обслуживания Сертификация по системе стандартов ISO

Стратегический уровень включает три основных блока реструктуризации производственной деятельности (3 «П»): планирование производства, собственно производство и выпускаемую продукцию. Тактический уровень является логическим продолжением стратегического и содержит элементы реструктуризации производственной деятельности внутри каждого блока. На оперативном уровне осуществляется разработка, оценка и выбор инструментов и методов реструктуризации производственной деятельности. Следует пояснить, что в данном случае выделенные уровни – это различные аспекты видения одной из функциональных подсистем деятельности предприятия – производства. С таких же позиций можно рассматривать и другие составляющие деятельности организации – маркетинг, кадры, финансы. Выбор тех или иных инструментов и методов реструктуризации производственной деятельности определяется целями организации и потребностями в финансовых и трудовых ресурсах.

Завершающий этап реструктуризации объединяет реализацию запланированных мероприятий и контроль за их ходом и результатами. Как правило, контроль и оценка эффективности являются заключительными этапами осуществления любого проекта. Тем не менее, лучше всего совместить этапы реализации и контроля: в процессе реструктуризации следует проводить непрерывный мониторинг деятельности предприятия и при необходимости вносить в неё коррективы. Оценка эффективности

является одним из наиболее сложных этапов реструктуризации [4]. Поэтому ещё до её непосредственного проведения, на этапе формирования концепции реструктуризации, нужно чётко определить количественные и качественные показатели эффективности деятельности (КФУ – ключевые факторы успеха) и временной горизонт для их достижения, чтобы планомерно двигаться к намеченной цели. Однако в условиях нестабильной бизнес-среды следует разработать три варианта контрольных показателей: оптимистический, наиболее вероятный и пессимистический. В производственной сфере предприятие может поставить цель достичь следующих количественных и качественных показателей: уровень качества продукции, процент бракованных изделий, количество рекламаций, процент экономии издержек производства за определенный период времени, показатели структуры, движения и эффективности использования основных производственных фондов, себестоимость продукции, материалоёмкость, энергоёмкость, трудоёмкость, затраты на рубль товарной продукции, производительность труда, рентабельность основной деятельности, динамика объёма выпуска.

На этапе заключительного контроля могут быть использованы следующие логико-экономические и математические методы оценки степени достижения целей реструктуризации и выполнения бюджета производства:

- 1) сравнение с данными за аналогичные периоды времени (горизонтальный и вертикальный анализ);
- 2) рейтинговая оценка предприятий-конкурентов по показателям производственно-технического потенциала (метод расстояний и метод суммы мест);
- 3) определение влияния различных факторов производственной деятельности на степень достижения поставленных целей (метод цепных подстановок, абсолютных и относительных разниц, интегральный метод, метод долевого участия, корреляционно-регрессионный анализ, функционально-стоимостной анализ, факторный анализ отклонений);
- 4) анализ динамики различных показателей производственной деятельности (индексный метод, трендовый анализ).

Реструктуризация – комплексный и долгосрочный процесс. Она необходима как предприятиям, находящимся в условиях кризиса, так и вполне благополучным организациям, поскольку является эффективным инструментом адаптации к быстроменяющимся условиям внешней среды. Так как любое предприятие можно рассматривать как систему, то и реструктуризация должна проводиться системно, охватывая все сферы деятельности предприятия. Однако сегодня недостаточно внимания уделяется вопросам производства, несмотря на множество проблем, накопившихся в этой сфере.

Предложенная методика реструктуризации производственной деятельности нацелена на обеспечение конкурентных преимуществ предприятия за счёт повышения его производственно-технического потенциала. Она позволяет выбрать стратегию производства в зависимости от стадии жизненного цикла продукции и определить набор ключевых параметров для оценки эффективности производственной деятельности. Представленная методика была апробирована на нескольких машиностроительных предприятиях Брянской области и может быть использована предприятиями других отраслей промышленности.

Список литературы

1. Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций). – Приказ Министерства экономики Российской Федерации № 118 от 01.10.1997 г.
2. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: учебно-практ. пособие / отв. ред. Г. А. Александров. – М.: Издательство БЕК, 2002. – 544 с.
3. Вахрушина, М. А. Бухгалтерский управленческий учет: учебник для студентов вузов / М. А. Вахрушина. – 4-е изд., стер. – М.: Омега – Л, 2005. – 576 с.

4. Лианский, М. Реструктуризация предприятий на основе формирования антикризисной стратегии / М. Лианский // Проблемы теории и практики управления. - 2006. - № 11. – С. 56-62.
5. Российский статистический ежегодник – 2005: стат. сб. / Росстат. – М: 2006. – 819 с.