

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ И ОТРАСЛЕВЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

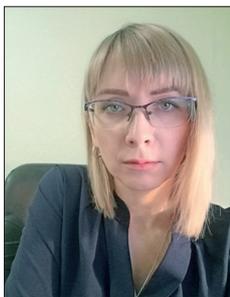
TECHNOLOGICAL AND INDUSTRY ASPECTS OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

JEL: D22, L10, L20

УДК: 65.014.12

РУБЦОВСКИЙ ЗАВОД ЗАПАСНЫХ ЧАСТЕЙ: ПРИМЕР ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В САНКЦИОННЫЙ ПЕРИОД



Елена Александровна Гвоздева

старший преподаватель кафедры экономики и эконометрики Алтайского государственного университета, Россия, Барнаул, gvozdeva19@mail.ru, ORSID: 0009-0004-7293-1311

Резюме. Санкционная политика стран Запада повлекла за собой значительные экономические ограничения в развитии отечественных промышленных предприятий. Однако, как это бывает в любой кризисной ситуации, возникшие ограничения стали мощным стимулом для развития и поиска новых возможностей. Отечественные предприятия были вынуждены искать альтернативные рынки сбыта и поставщиков, активно внедрять инновации и модернизировать производство. Уход с рынка иностранных производителей открыл потенциал для увеличения объемов производства и реализации отечественной продукции. Использование мер государственной поддержки, разработанных в кризисный период, позволило предприятиям реализовать новые возможности для дальнейшего развития.

В статье описан опыт управления закрытым акционерным обществом «Рубцовский завод запасных частей». Предприятие производит сельскохозяйственную технику и запасные части к ней. Эффективное управление компанией в кризисный период позволило не только преодолеть возникшие сложности, но и обеспечить рост финансовых результатов деятельности. ЗАО «Рубцовский завод запасных частей» является примером реализации эффективной программы импортозамещения в отрасли машиностроения. Мощная научно-техническая и производственная база в сочетании с грамотным управлением позволили, с одной стороны, минимизировать импортозависимость предприятия, с другой — использовать потенциал роста объемов реализации продукции на отечественном рынке.

Ключевые слова: ЗАО «РЗЗ», сельскохозяйственное машиностроение, предприятие машиностроения, управление предприятием, импортозамещение

Для цитирования: Гвоздева Е. А. Рубцовский завод запасных частей: пример эффективного управления машиностроительным предприятием в санкционный период // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2024. № 19. С. 14–20.

RUBTSOVSKY SPARE PARTS PLANT: AN EXAMPLE OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF A MACHINERY ENTERPRISE

Elena A. Gvozdeva

Teacher, Department of Economics and Econometrics, Altai State University, Russia, Barnaul, gvozdeva19@mail.ru, ORSID: 0009-0004-7293-1311

Resume. The sanctions policy of Western countries has entailed significant economic restrictions in the development of domestic industrial enterprises. However, as happens in any crisis situation, the restrictions that arose became a powerful incentive for development and the search for new opportunities. Domestic enterprises were forced to look for alternative markets and suppliers, actively introduce innovations and modernize production. The departure of foreign manufacturers from the market has opened up the potential for increasing production volumes and sales of domestic products. The use of government support measures developed during the crisis period allowed enterprises to realize the emerging opportunities for further development.

The article describes the experience of managing the closed joint-stock company «Rubtsovsky Spare Parts Plant». The company produces agricultural machinery and spare parts for it. Effective management of the company during the crisis period allowed not only to overcome the difficulties that arose, but also ensured the growth of the financial results of the enterprise. CJSC «Rubtsovsky Spare Parts Plant» is an example of the implementation of an effective import substitution program in the mechanical engineering industry. A powerful scientific, technical and production base, combined with competent management, made it possible, on the one hand, to minimize the enterprise's dependence on imports, and, on the other hand, to use the emerging opportunities to increase sales volumes on the domestic market.

Keywords: closed joint stock company «RZZ», agricultural engineering, mechanical engineering enterprise, enterprise management, import substitution

For citation: Gvozdeva E. A. Rubtsovsky Spare Parts Plant: an Example of Effective Management of a Machinery Enterprise. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy = Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2024;19: 14–20. (In Russ.).

Закрытое акционерное общество «Рубцовский завод запасных частей» (ЗАО «РЗЗ») осуществляет производство почвообрабатывающей техники и запасных частей к ней. Предприятие является частью объединения Алтайские машиностроительные заводы «Алмаз», членом Алтайского союза промышленников и предпринимателей, входит в Алтайский кластер аграрного машиностроения и Ассоциацию «Росспецмаш», объединяющую крупнейшие предприятия сельскохозяйственного машиностроения России.

На протяжении последних лет Рубцовский завод запасных частей занимает лидирующие позиции в рейтинге машиностроительных предприятий

Алтайского края по критерию «выручка». Продукция предприятия реализуется в 62 регионах Российской Федерации и странах СНГ. Ежегодно Рубцовский завод запасных частей демонстрирует уверенный рост всех ключевых показателей эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

Группа компаний «Алтайские машиностроительные заводы «Алмаз» (рис. 1) образована в результате объединения ЗАО «Рубцовский завод запасных частей», ОАО «Рубцовский проектно-конструкторский технологический институт» (ОАО «РПКТИ»), ОАО «Алтайский научно-исследовательский институт технологии машиностроения» (ОАО «АНИТИМ»), ТД «Алмаз».



Объединение Алтайские машиностроительные заводы «Алмаз»

Рисунок 1 — Структура объединения Алтайские машиностроительные заводы «Алмаз»

Figure 1 — Structure of the association Altai Machine-Building Plants «Almaz»

За последние 15 лет объем реализованной продукции ЗАО «РЗЗ» увеличился в пять раз, среднесписочная численность сотрудников возросла более чем в два раза. Рубцовский завод запасных частей является одним из основных работодателей города Рубцовска. В настоящий момент на предприятии работают более 1000 человек.

В период с 2019 по 2022 г. машиностроительная отрасль Алтайского края, как и России в целом, переживала непростые времена. Пандемия коронавируса, санкции, уход с рынка иностранных инвесторов, девальвация рубля и резкое подорожание продукции привели к серьезному падению объемов производства и реализации ряда предприятий машиностроения, существенному замедлению темпов роста индекса промышленного производства отрасли в целом.

Индекс промышленного производства по виду деятельности «производство машин и оборудования» в 2022 г. в целом по России составил 99,8%¹. Аналогичный показатель в Алтайском крае — 100,3%².

Порядка 11% предприятий края в сфере производства машин и оборудования показали неудовлетворительные результаты деятельности и вошли в число убыточных предприятий³.

Несмотря на влияние внешних негативных факторов Рубцовскому заводу запасных частей удалось продемонстрировать положительную динамику объемов производства и реализации продукции, а также рост ключевых показателей, характеризующих финансовые результаты деятельности предприятия (табл. 1).

Таблица 1

Анализ динамики финансовых результатов деятельности ЗАО «РЗЗ» за 2019–2022 гг.

Table 1

Analysis of the dynamics of the financial results of the Rubtsovsky Spare Parts Plant CJSC for 2019–2022.

№	Показатель	2019	2020	2021	2022	Темпы роста, %		
						2020/2019	2021/2020	2022/2021
1	Выручка, тыс. руб.	2 343 414	2 769 094	4 353 136	4 859 997	118,16	157,20	111,64
2	Себестоимость, тыс. руб.	1 948 469	2 355 289	3 804 723	4 080 962	120,88	161,54	107,26
3	Прибыль от реализации, тыс. руб.	100 029	88 015	120 890	258 211	87,99	137,35	213,59
4	Чистая прибыль, тыс. руб.	52 152	76 111	111 303	239 375	145,94	146,24	215,07
5	Рентабельность продукции, %	2,68	3,23	2,93	5,87	120,73	90,53	200,51
6	Рентабельность продаж, %	2,23	2,75	2,56	4,93	123,51	93,02	192,64

Источник: построено автором по данным официальной финансовой отчетности ЗАО «РЗЗ»⁴.

¹ Промышленное производство в России. 2023: Стат. сб. М.: Росстат; 2023. С. 30.

² Алтайский край в цифрах 2018–2022: стат. сб. Барнаул: Росстат; 2023. С. 113.

³ Там же, с. 86.

⁴ Финансовая отчетность ЗАО «Рубцовский завод запасных частей» за 2019 г. – 2022 г. // Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой отчетности). URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/5300864> (дата обращения 21.07.2023).

В 2020 г. Рубцовский завод запасных частей, как и другие предприятия аграрного сектора, не оставил производство. По итогам года прирост выручки составил 18,16%, чистая прибыль увеличилась на 45,94%. Учитывая уровень инфляции 4,9%, возможно констатировать реальный рост показателей финансовых результатов. В качестве негативного фактора необходимо отметить опережение темпов роста себестоимости над темпами роста выручки, в результате чего снизилась прибыль от реализации.

2021 г. стал особенно успешным в деятельности предприятия. Выручка увеличилась на 57,2%, чистая прибыль — на 46,24%. Значительно увеличились объемы производства и реализации техники и запасных частей в натуральном выражении.

В 2022 г. положительная динамика сохранилась. Прибыль от реализации продукции и чистая прибыль увеличились более чем в 2 раза.

Значительный рост объемов реализации продукции ЗАО «РЗЗ» в 2021 г. стал возможен благодаря двум факторам. Во-первых, предприятие планомерно наращивало производственные мощности. В 2021 г. в полную силу заработал литейный комплекс, построенный в 2020 г., что позволило увеличить объемы производства. Во-вторых, предприятие эффективно реализовало программу импортозамещения.

Основными потребителями отечественной продукции сельскохозяйственного машиностроения выступают российские потребители. При этом, по оценкам экспертов, на полях России используется 60% физически устаревших тракторов, 45,6% зерноуборочных и 44,6% кормоуборочных комбайнов (Гриценко, Зобнева, 2021). Потенциал рынка очевиден. Санкционная политика Запада стимулировала российских покупателей приобретать продукцию отечественного производства, в результате увеличился внутренний спрос, укрепилась позиция отечественных предприятий на рынке. Наличие прочной научно-технической и производственной базы позволило объединению «Алмаз» организовать выпуск аналогов иностранной продукции.

В целях минимизации собственных рисков, связанных с импортозависимостью, Рубцовский завод запасных частей переориентировал каналы поставок отдельных комплектующих, деталей, материалов иностранного производства. В качестве основного иностранного поставщика комплектующих и деталей в настоящий момент выступает Китай. Последние годы наблюдается планомерное снижение доли материалов, деталей, комплектующих импортного производства в себестоимости продукции (табл. 2).

Таблица 2

Анализ динамики доли материалов (деталей, комплектующих) импортного производства в себестоимости отдельных видов продукции ЗАО «Рубцовский завод запасных частей» за 2018–2022 гг.

Table 2

Analysis of the dynamics of the share of materials (parts, components) of imported production in the cost of certain types of products of Rubtsovsky Spare Parts Plant CJSC for 2018–2022

Показатель	Борона дисковая полуприцепная DANA БДН-6х4МТМ					Борона дисковая полуприцепная DANA БДН-8х4МТМ					Плуг полунавесной оборотный PERESVET ППО-8–35				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
Стоимость импортных материалов, сырья, деталей, комплектующих, необходимых для производства единицы продукции, тыс. руб.	128,25	136,07	144,18	151,39	155,93	177,73	196,57	203,53	213,71	155,93	31,90	35,06	36,67	39,56	41,74
Производственная себестоимость единицы продукции, тыс. руб.	952,59	1021,14	1092,68	1339,11	1447,70	1132,43	1288,27	1378,51	1685,06	2644,55	749,68	1288,27	896,05	1110,55	1650,25
Доля импортных материалов, сырья, деталей, комплектующих в себестоимости единицы продукции, %	13,46	13,33	13,20	11,31	10,77	15,69	15,26	14,76	12,68	5,90	4,26	2,72	4,09	3,56	2,53

Источник: построено автором по данным внутренней отчетности ЗАО «РЗЗ».

Данные таблицы свидетельствуют о снижении доли материалов, комплектующих, деталей импортного производства в себестоимости. По виду продукции «Борона дисковая полуприцепная DANA БДН-6х4МТМ» доля импортных материалов снизилась с 13,46% в 2018 г. до 10,77% в 2022 г., по виду продукции «Плуг полунавесной оборотный PERESVET ППО-8-35» — с 4,26% до 2,53%. Наибольшее снижение наблюдалось по виду продукции «Борона дисковая полуприцепная DANA БДН-8х4МТМ» — с 15,69% до 5,9%.

Предприятие активно участвует в реализации стратегии обеспечения продовольственной безопасности страны, обеспечивая аграрный сектор качественной сельскохозяйственной техникой.

На протяжении последних лет Рубцовский завод запасных частей демонстрирует не только рост показателей финансовых результатов деятельности, но и финансовую устойчивость. В таблице 3 представлен анализ основных показателей, характеризующих финансовую устойчивость и платежеспособность предприятия.

Таблица 3

Анализ коэффициента текущей ликвидности и коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами ЗАО «РЗЗ» за период 31 декабря 2019 г. — 31 декабря 2022 г.

Table 3

Analysis of the current liquidity ratio and the working capital ratio of RZZ CJSC for the period December 31, 2019 — December 31, 2022

Показатель	31 декабря 2019	31 декабря 2020	31 декабря 2021	31 декабря 2022	Нормальное ограничение
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,53	0,47	0,43	0,53	$\geq 0,1$
Коэффициент текущей ликвидности	2,13	1,9	1,76	2,29	≥ 2

Источник: построено по данным официальной финансовой отчетности ЗАО «РЗЗ»⁵

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами характеризует долю собственных оборотных средств во всех оборотных активах предприятия. Значение данного показателя в анализируемом периоде больше 0,1 (законодательно установленное нормальное ограничение), соответственно Рубцовский завод запасных частей имел возможность осуществлять финансирование текущей деятельности только за счет собственных оборотных средств.

Коэффициент текущей ликвидности, отражающий платежные возможности предприятия, в исследуемом периоде принимал значения меньше 2, но в целом отклонения от целевого значения были не критичны.

В современных реалиях российской экономики важнейшим катализатором развития машиностроительного предприятия выступает инвестиционная и инновационная деятельность, способная обеспечить качественные изменения (Асканова, 2023). Рост производственных мощностей, неразрывно связанный с инвестиционной активностью предприятия, выступает одной из основных стратегических целей развития Рубцовского завода запасных частей.

В период с 2020 по 2022 г. ЗАО «Рубцовский завод запасных частей» были введены в эксплуатацию объ-

екты основных средств стоимостью 48 774 тыс. руб. Стоимость основных средств на конец 2020 г. составляла 48 399 тыс. руб., на конец 2022 г. — 78 230 тыс. руб. Таким образом, темп прироста составил 62%.

Положительная динамика результатов финансово-хозяйственной деятельности подтверждает эффективность организационной структуры управления предприятием. Сформированная структура управления обеспечивает выработку целевых направлений развития предприятия, реально обусловленных его потенциалом. Организационная структура ЗАО «Рубцовский завод запасных частей» (рис. 2) — классический пример линейно-функциональной структуры управления с четким разделением полномочий и ответственности в разрезе основных управленческих функций.

Особо необходимо отметить в структуре управления отдел стратегического планирования и службу финансового контроллинга. Именно данные подразделения обеспечивают долгосрочное прогнозирование, стратегическое планирование и координацию управленческих функций.

Специалисты службы финансового контроллинга формируют и представляют управленческую информацию, необходимую для принятия решений высшим менеджментом предприятия, проводят анализ

⁵ Финансовая отчетность ЗАО «Рубцовский завод запасных частей» за 2019 г. — 2022 г. // Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой отчетности). URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/5300864> (дата обращения 21.07.2023).

экономических показателей деятельности предприятия, выявляют причины отклонений фактических показателей от запланированных (нормативных), осу-

ществляют контроль выполнения решений высших органов управления, вносят предложения по совершенствованию управленческих функций.



Рисунок 2 — Организационная структура управления ЗАО «Рубцовский завод запасных частей»
Figure 2 — Organizational management structure of Rubtsovsky Spare Parts Plant CJSC

Большое внимание ЗАО «Рубцовский завод запасных частей» уделяет кадровой политике. Административный персонал регулярно проходит обучение, повышение квалификации, посещает тематические тренинги, что, безусловно, способствует достижению целей организации.

В последние годы с целью содействия преодолению кризисных явлений на государственном и региональном уровне разработаны и активно реализуются ряд мер поддержки предприятий машиностроения (Воронкова, Гвоздева, 2023). Особые меры поддержки предусмотрены для предприятий, вошедших в список системообразующих.

В 2020 г. четыре компании Алтайского края, в том числе ЗАО «РЗЗ», получили статус системообразующих предприятий федерального масштаба. Для них действует программа льготного кредитования. В рамках программы предприятия могут использовать кредиты на льготных условиях под 11%

годовых. Кредиты выдаются коммерческими банками, Правительство РФ компенсирует банкам разницу в ставках⁶.

ЗАО «Рубцовский завод запасных частей» стал главным инициатором и частным инвестором проекта «Юг Алтай» — первого технопарка в Алтайском крае. Технопарк был построен в г. Рубцовске за счет средств федерального бюджета в сумме 500 млн руб. и средств ЗАО «Рубцовский завод запасных частей» — 250 млн руб. Технопарк «Юг Алтай» специализируется на металлообработке, металлургии, сельхозмашиностроении. Техническое оснащение проекта «Юг Алтай» позволяет резидентам выполнять самые сложные задачи по металлообработке, сварке, резке, штамповке, шлифовке металла. До 2025 г. в технопарке разместятся не менее шести резидентов.

Рубцовский завод запасных частей — яркий пример реализации эффективной программы импортозамещения. Санкционная политика Запада сти-

⁶ Об утверждении правил предоставления субсидий из федерального бюджета российским кредитным организациям на возмещение недополученных ими доходов по кредитам, выданным системообразующим организациям промышленности и торговли и организациям, входящим в группу лиц системообразующей организации промышленности и торговли: Постановление Правительства РФ от 17.03.2022 № 393. URL: <https://base.garant.ru/403713584/> (дата обращения 28.10.2023)

мулировала предприятие к увеличению объемов производства, расширению ассортимента выпускаемой продукции и способствовала увеличению объемов реализации. Выбранный предприятием курс на импортозамещение оказался результативным. Безусловно, важным преимуществом предприя-

тия стало участие в группе компаний «Алмаз». Объединение Алтайские машиностроительные заводы «Алмаз», созданное с целью консолидации производственного и научно-технического потенциала алтайских предприятий, доказало эффективность симбиоза бизнеса и науки.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

- Асканова О. В. Инновационно-инвестиционная деятельность отечественного машиностроения: состояние и тенденции // Экономика. Профессия. Бизнес. 2023. № 1. С. 14–22 [Askanova O. V. Innovation and investment activity of domestic mechanical engineering: state and trends. *Ekonomika. Professiya. Biznes = Economics. Profession. Business.* 2023;1:14–22 (In Russ.)].
- Воронкова О. Ю., Гвоздева Е. А. Обзор мер государственной поддержки отрасли машиностроения в санкционный период // Актуальные проблемы экономики таможенного дела: материалы круглого стола. 2023. С. 78–83. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_59756425_28301522.pdf (дата обращения 03.02.2024) [Voronkova O. Yu., Gvozdeva E. A. Review of measures of state support for the mechanical engineering industry during the sanctions period // Current problems of the economics of customs affairs: materials of the round table. 2023. Pp. 78–83. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_59756425_28301522.pdf (date of application: 03.02.2024). (In Russ.)].
- Гриценко Г. М., Зобнева Е. А. Теория и практика наращивания потенциала внешней среды предприятием сельскохозяйственного машиностроения // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 7 (часть 2). С. 131–139 [Gritsenko G. M., Zobneva E. A. Theory and practice of building the potential of the external environment by an agricultural engineering enterprise. *Vestnik Altajskoj akademii ekonomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, 2021; 7 (part 2):131–139 (In Russ.)].