**Федеральное агентство по образованию РФ**

**Брянский государственный технический университет**

Кафедра: «Экономика, организация производства, управление»

***Курсовая работа***

по дисциплине

«Теоретические основы реструктуризации»

на тему:

**Диверсификация производства продукции как способ реструктуризации предприятия**

Студент группы 03-АУ2 Мельковская К.Р.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Руководитель Панченко В.М., к.т.н., доц.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Брянск 2006

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ..................................................................................................................3

1. ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ КАК СПОСОБ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ..............................................................................................4

1.1. Определение понятия «диверсификация» и её виды................................4

1.2. Основания для выбора варианта диверсификации и примеры её осуществления....................................................................................................11

2. АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУП «ЧАЙКА».......14

2.1. Анализ социально-экономического положения г. Брянска....................14

2.2. Анализ отрасли бытового обслуживания.................................................15

2.3. Общая характеристика МУП «Чайка»......................................................16

3. ПРОГРАММА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ МУП «ХИМИЧЕСКОЙ ЧИСТКИ И КРАШЕНИЯ ОДЕЖДЫ «ЧАЙКА» г. БРЯНСКА»................................................22

ЗАКЛЮЧЕНИЕ..........................................................................................................27

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.........................................................................................28

**ВВЕДЕНИЕ**

В данной курсовой работе рассмотрена одна из стратегических альтернатив перспективного планирования — *диверсификация*. Эта проблема ранее и фактически до сих пор не находила отражения ни в отечественной экономической литературе, ни на практике. Хотя первые теоретические разработки появились еще в 20-х гг. XX в. за рубежом, тем не менее, до сих пор не разработано универсальной концепции, которая бы удовлетворяла потребности большинства предприятий, желающих или вынужденных диверсифицироваться.

Существующие теоретические наработки, появившиеся за рубежом, возникли не на пустом месте, они основывались, прежде всего, на накопившемся практическом опыте предприятий. Но опыт этот был настолько неоднозначен и противоречив, что мешает до сих пор выработать единую и универсальную теоретическую основу диверсификации, а это, в свою очередь, затрудняет ее применение на практике.

В нашей стране как практический, так и теоретический опыт в данной сфере не накоплен. Существуют лишь единичные примеры проявлений некоторых форм диверсификации, об успешности которых судить сложно. Но на сколько зарубежные теоретические разработки применимы к нашим условиям, также невозможно определить наверняка.

В связи с этим, *целью* данной курсовой работы является изучение направлений и механизмов диверсификации.

Для решения поставленной цели, необходимо решить следующие *задачи*:

* провести анализ понятия и изучить сущность диверсификации на примере концепции учёного-экономиста И. Ансоффа;
* рассмотреть возможность применения концепции диверсификации при проведении реструктуризации на примере Муниципального Унитарного Предприятия «Химической чистки и крашения одежды «Чайка» г. Брянска».

**1. ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ КАК СПОСОБ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**1.1.Определение понятия «диверсификация» и её виды**

Практика свидетельствует, что даже в нынешних, сложных экономических условиях (высокие налоги, неплатёжеспособность многих предприятий и т.п.) можно работать с прибылью. Анализ работы успешных предприятий однозначно указывает на главный ключ к их достижениям – грамотный менеджмент, неотъемлемой частью которого является разработка стратегии развития предприятия, особенно в производственных подразделениях.

Обычно все стратегии строятся на базисных или эталонных. Они отражают разные подходы и связаны с изменением в состоянии одного или нескольких следующих элементов:

* Продукт;
* Рынок;
* Отрасль;
* Положение предприятия внутри отрасли;
* Технология.

В зависимости от этого выделяют следующие четыре группы *эталонных стратегий*:

I. Стратегии концентрированного роста (связаны с изменением продукта и (или) рынка);

II. Стратегии интегрированного роста (предприятие развивается путём добавления новых структур);

III. Стратегии диверсифицированного роста (связаны с производством новых для данного предприятия видов продукции и выходом на новые рынки);

IV. Стратегии целенаправленного сокращения (предприятие закрывает или продаёт свои отдельные подразделения или бизнес полностью).

Рассмотрим подробнее стратегию диверсификации.

На основе анализа матрицы И. Ансоффа (таблица 1) можно сказать, что хотя диверсификация «удовольствие» весьма дорогое и рискованное, но при учёте всех возможных изменений конъюнктуры рынка может приносить колоссальный доход.

Таблица 1

**Матрица И. Ансоффа: Стратегии развития предприятия**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Предлагаемые в настоящее время товары** | **Новые товары** |
| **Существующие рынки** | *Стратегия увеличения рыночной доли* | *Стратеги развития продукции* |
| **Новые рынки** | *Стратегия разработки новых рынков* | *Диверсификация* |

В экономической литературе встречается множество определений диверсификации. Но сложность заключается в том, что диверсификация — такая концепция, которой нельзя дать однозначное определение. Разные люди подразумевают под ней разные процессы, поэтому важным моментом является способность распознать и истолковать эту концепцию применительно к своим обстоятельствам. Тем не менее, можно дать достаточно общее, широкое определение диверсификации, но с некоторыми замечаниями. Это даст определенную основу для дальнейшего анализа.

Известно, что с экономической точки зрения *диверсификация* — это соединение различных явлений, процессов, тенденций для наилучшего использования ресурсов и достижения целей предприятия.

Для производства диверсификация означает:

* соединение фирм;
* разнообразие выпуска продукции;
* проникновение на новые рынки.

Важным *следствием* диверсификации является обогащение технологий, использование смежных принципов и подходов.

Этот процесс касается, прежде всего, перехода на новые технологии, рынки и отрасли, к которым ранее предприятие не имело никакого отношения; кроме того, сама продукция (услуги) предприятия должна быть также совершенно новой и, причем всегда, необходимы новые финансовые инвестиции.

Диверсификация связана с разнообразием применения продуктов, выпускаемых компанией, и делает эффективность функционирования компании в целом независимой от жизненного цикла отдельного продукта, решая не столько задачи выживания компании, сколько обеспечения устойчивого роста. Если продукты предприятия имеют очень узкое применение, то компания является специализированной; если они находят разнообразное применение, то это — диверсифицированная компания.

К специализированным относятся предприятия, где на один продукт приходится более 70% общего объема продаж (однопродуктовые компании и компании с доминирующим продуктом). Диверсифицированные же компании различаются в зависимости от классификации номенклатуры их продукции по отношению к используемым технологиям и особенностям сбыта.

Но в условиях рынка отнесение предприятия к тому или иному типу абсолютно на данный момент и относительно в длительной перспективе, так как с течением времени специализированное предприятие может быть преобразовано в диверсифицированное и наоборот.

Вообще, почему возникла необходимость в таком сложном процессе, как диверсификация, и каковы ее причины?

Идеальным вариантом деятельности любой фирмы, как известно, является предупреждение возможных неудач и потерь производительности, которые можно получить из различных прогнозов компании, касающихся именно этих показателей. Необходимость диверсификации может быть выявлена в результате сравнения желаемого и возможного уровней производительности и того уровня, который был достигнут в результате деятельности компании. Для менее успешных компаний, которые не планируют (или не могут спланировать) свои действия на будущее, первым признаком такого разрыва показателей производительности зачастую являются сокращение портфеля заказов либо незанятые в производстве мощности.

И. Ансофф считает, что основной причиной является несоответствие должному уровню производительности и эффективности.

Так или иначе, всё многообразие причин диверсификации сводится к одному — *повысить эффективность деятельности предприятия не только в данный момент или в ближайшем будущем, но и на длительную перспективу.*

Процесс выработки оценки и плана диверсификации требует времени, усилий и тщательного изучения. Заключение, которое было сделано за один вечер, не может быть положено в основу изучения рынка, технического исследования процессов и товаров, финансового анализа, даже какого-либо совещания и услуг внешних экспертов по предоставлению информации. Действительно, оно необходимо лишь как основа для того, чтобы определиться в самом начале, следует или нет заниматься этой проблемой всерьез. Оценка может показать, что все это действительно хорошо, но не для данной компании.

Методы диверсификации находятся в жесткой зависимости с бизнесом и управлением. Диверсификация требует такой степени гибкого подхода, что в самом начале планирования деятельности не следует исключать ни одного из них. Каждый случай диверсификации требует соответствующего подхода и анализа, но одновременно должны быть рассмотрены все возможные методы. Программы по диверсификации могут содержать один из перечисленных ниже *методов*:

**1.**Весь существующий персонал, а также оборудование должны использоваться для достижения в дальнейшем большего разнообразия товаров и услуг. Этот метод вполне естествен для компаний, персонал которых пропитан духом исследований.

**2.**Повышение производительности происходит за счет увеличения количества оборудования и качества организации, что, как правило, ведет к увеличению ассортимента продукции.

**3.**Фирма, занятая в определенной сфере деятельности, поглощается путем покупки либо за наличные, либо за акции, либо за их комбинацию. Центральные корпоративные функции распространяются и на новый отдел, и на навыки и опыт управления поглощенной компании и начинают работать в целом и на вновь образовавшуюся компанию.

**4.**Объединение компаний приблизительно одинакового размера и рода деятельности.

**5.**Заинтересованность в какой-либо компании, которая проявляется как непосредственное участие или как контроль над другой компанией, но, тем не менее, присоединившаяся компания продолжает функционировать как независимая структура.

**6.**Весь процесс вовлечения наличных денег, управленческого таланта, технических навыков, патентов и других ресурсов должен протекать таким образом, чтобы компания смогла извлечь из этого определенные виды преимуществ, к примеру, гарантированные поставки сырья и доходы по инвестициям, определенные выгоды от сотрудничества с другими фирмами.

**7.**Оказание поддержки оператору или потребителю в изменении диверсификации или в расширении их деятельности. По большому счету потребности покупателя в санаторно-курортном комплексе можно охарактеризовать как существенно способствующий диверсификации фактор.

Все приведенные варианты невозможно привести со всеми подробностями, так как каждой диверсификационной ситуации присущи различные аспекты.

Диверсификация охватывает широкий спектр возможностей, варьируясь от довольно ограниченного вторжения в новую область производства только внутри данной страны («узкая» диверсификация) до широкого вторжения в производственные сферы других стран («широкая» диверсификация).

Прежде всего, при рассмотрении данной проблемы следует провести довольно простой анализ этого спектра.

Существуют три вида диверсификации:

а) концентрическая диверсификация – поиск и использование дополнительных возможностей производства новых видов продукции, которые заключены в существующем бизнесе, т.е. существующее производство остаётся в центре, а новые возникают, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии или других сильных сторонах функционирования предприятия;

б) горизонтальная диверсификация – поиск возможностей роста на существующем рынке за счёт производства новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой, нового оборудования и т.п.;

в) конгломеративная диверсификация – предприятие расширяется за счёт производства технологически несвязанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках.

На фоне такого деления можно выделить три процесса, которые можно назвать *мотивами* диверсификации:

— для имеющейся комбинации продукт—рынок, которая утратила свою жизнеспособность в силу морального износа либо жёсткой конкуренции;

— для существующей комбинации продукт—рынок, которая достигла стадии зрелости и насыщения, когда рост потенциала не оправдывает применения допустимых средств и ресурсов;

— для преодоления условий спада или возможного перенасыщения. Осуществляется путем распределения инвестиций и риска на все сферы производства.

Все эти мотивы могут существовать отдельно, но могут и сочетаться друг с другом — это зависит от конкретных обстоятельств в каждой компании, поэтому и выбор формы диверсификации должен быть хорошо обоснован и тщательно спланирован в соответствии с этими обстоятельствами.

Если анализ направлений и случайностей выявит, что компании следует диверсифицироваться, то где и как ей следует искать диверсификационные возможности?

В целом существуют три типа таких *возможностей*:

1) каждый продукт, предлагаемый компанией, состоит из функциональных компонентов, частей и основных материалов, которые впоследствии будут составлять единое целое. Обычно в интересах производителя покупают большую долю этих материалов у внешних поставщиков. Одним из хорошо известных путей диверсификации является вертикальная диверсификация, она характеризуется расширением и разветвлением компонентов, частей и материалов. Возможно, самым ярким примером вертикальной диверсификации является империя Форда во времена самого Генри Форда. На первый взгляд вертикальная диверсификация может показаться несовместимой с нашим определением стратегии диверсификации. Однако соответственные миссии, которые должны выполнять эти компоненты, части и материалы, существенно отличаются от миссии целого конечного продукта. Более того, технология разработки и производства этих частей и материалов, вероятно, также существенно отличается от технологии производства конечного продукта. Таким образом, вертикальная диверсификация подразумевает и приобретение новых миссий, и введение в производство новой продукции;

2) другой возможный вариант — горизонтальная диверсификация. Ее можно охарактеризовать как введение новых продуктов тогда, когда они никаким образом не соответствуют существующей номенклатуре продукции, и приобретают миссии, которые соответствуют ноу-хау компании и ее опыту в технологии, финансах и маркетингу;

3) также возможно благодаря боковой диверсификации выходить за пределы отрасли, в которой функционирует компания. Если вертикальная и горизонтальная диверсификации, по сути, являются сдерживающими (в том смысле, что они ограничивают сферу интересов), то боковая диверсификация, наоборот, способствует ее расширению. Этим самым компания заявляет о намерении изменить свою существующую рыночную структуру.

**1.2.Основания для выбора варианта диверсификации и примеры её осуществления**

Какой из перечисленных выше вариантов диверсификации следует выбрать компании?

Частично этот выбор будет зависеть от причин, побуждающих компанию диверсифицироваться. К примеру, с учетом тенденций, характерных для промышленности, авиакомпания может предпринять некоторые шаги для реализации задач по долгосрочному внедрению посредством диверсификации:

1. Направление способствует технологическому прогрессу существующего на данный момент типа производства.
2. Диверсификация увеличивает охват сегментов «военных» рынков.
3. Направление также увеличивает процент коммерческих продаж в общей программе по реализации.
4. Движение стабилизирует реализацию продукции в случае экономического спада.
5. Движение также способствует расширению технологической базы компании.

Некоторые из этих целей диверсификации относятся к характеристике продукции, а некоторые — к ее миссиям. Каждая из целей предназначена для улучшения некоторых аспектов баланса между общей стратегией продукт—рынок и окружающей средой. Специфические цели, поставленные для некоторых определенных ситуаций, могут быть сгруппированы в 3 основные категории:

* + цели роста, которые должны способствовать регулированию баланса в условиях благоприятных тенденций;
  + цели стабилизации, предназначенные для защиты от неблагоприятных тенденций и предсказуемых явлений;
  + цели гибкости — все для усиления позиции компании в случае непредсказуемых событий.

Но случается, что диверсификационное направление, необходимое для одной из целей, может совершенно не подходить для другой.

При решении о диверсификации деятельности компании следует учитывать стоимость управления такой компанией. Эти затраты определяются числом стратегических зон хозяйствования (СЗХ — это отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет или хочет получить выход) и необходимостью координации между ними.

Выбор также зависит от величины удельных затрат на управление диверсифицированной компании.

В контексте вышеизложенного можно сказать, что истина «диверсификация – залог устойчивости» прописана во всех учебниках, однако на практике лишь очень немногие хозяйствующие субъекты заложили диверсификацию производства продукции в основу своей антикризисной программы. Причину данного явления можно усмотреть в том, что диверсификация продукции требует переоснащения производства, а это очень дорого и кризисным предприятиям практически не под силу без финансовых инъекций извне.

Тем не менее, ОАО «Онежский тракторный завод» разработал мероприятия, направленные на диверсификацию производства, в частности, ими предусмотрен переход на собственное производство ряда узлов и деталей трактора, ранее получаемых по кооперации.

ОАО «Аналог» принял программу по разработке и модернизации новых видов продукции. Решили прекратить продавать дешевые полуфабрикаты и изготавливать из них пользующиеся спросом готовые изделия.

ОАО «Уральский турбомоторный завод» также пришел к выводу, что широкая специализация позволяет маневрировать ресурсами. Заводу удалось добиться выпуска изделий со значительно отличающейся продолжительностью производственного цикла, что очень важно для экономической устойчивости объединения. Основной упор был сделан на развитие экспортного производства как гарантию повышения конкурентоспособности продукции и получения «живых» денег.

На ОАО «Волжский оргсинтез» в полную силу работает научно-исследовательский центр по разработке новых видов продукции.

Коломенская канатная фабрика выживала за счет организации смежных производств: вручную ткали ковры, продавали изделия из макраме, шили робы и белье рыбакам, перерабатывали получаемую по бартеру рыбу, когда основные производства стояли. Сегодня ковроткачество и плетение макраме пришлось закрыть, да и в швейном цехе больше нет необходимости, потому что заказов фабрике хватает. Однако в целях диверсификации швейный цех не ликвидируют и заканчивают постройку нового рыбоперерабатывающего цеха.

Рассмотрим пример диверсификационного подхода к реструктуризации Муниципального Унитарного Предприятия «Химической чистки и крашения одежды «Чайка» г. Брянска».

**2. АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУП «ЧАЙКА»**

**2.1. Анализ социально-экономического положения г. Брянска**

Брянск является городом областного значения (Брянская область).

В черте города расположены такие крупные предприятия как: Брянский Машиностроительный Завод, Автозавод, завод «Кремний», Стальзавод, Литий, Термотрон и другие.

Но, несмотря на достаточно большое количество заводов, уровень безработицы в Брянске достаточно высок. Это связано в первую очередь с тем, что большинство из них находятся в затруднительном финансовом положении.

С 1 мая 2006 г. минимальный размер оплаты труда составил 1100 рублей, что почти в 10 раз выше, чем 6 лет назад. Это, безусловно, отразится на уровне жизни работников бюджетных сфер (за год ожидается повышение их заработной платы сначала на 15% и затем на 11%), а также пенсионеров.

В плане налогового бремени тоже произошли некоторые изменения. В частности с начала 2004 года был упразднён пятипроцентный налог с продаж, который пополнял бюджет области; налог на добавленную стоимость был снижен с 20% до 18%; единый социальный налог изменён с 35,2% до 26,2%.

2006 год проходит под знаком Новых Экономических Проектов: Здоровье, Образование, Сельское хозяйство. Уже сейчас многие школы и учителя Брянска получили денежные премии как самые образцовые. Согласно программе «Здоровье» теперь будущие мамы могут выбирать родильный дом по своим предпочтениям, ведь каждая из них имеет сертификат, за который соперничают различные клиники города и области. Также немаловажным для Брянска является вопрос сельского хозяйства, так как город относится к числу провинциальных, экономическое положение которых во многом зависит от произведённой в области сельхозпродукции.

В общем, социально-экономическое положение Брянска постоянно улучшается, увеличивается число частных предприятий, спрос на рабочую силу растёт с каждым днём, отношение власти к проблемам населения изменяется в лучшую сторону.

**2.2.Анализ отрасли бытового обслуживания населения**

В данную отрасль вход предприятия:

* Химической чистки и крашения одежды;
* Ремонта электробытовых машин и приборов;
* Ремонта и индивидуального пошива обуви;
* Услуг фотографии;
* Парикмахерские и салоны красоты.

Бытовое обслуживание население никогда не было связано со сверх прибылями, поэтому заинтересованность организовать предпринимательскую деятельность в отрасли совсем недавно была минимальной.

В настоящее время Россия вступила на путь рыночного развития, в условиях которого каждый стремится занять свою производственную нишу. Сейчас всё чаще на улицах города можно заметить новый салон красоты; вы без труда и особых затрат времени и денег можете напечатать фотографии любого, угодного вашей душе формата; ремонт бытовой техники и электроники взяли на себя сервисные службы магазинов по их продаже; практически на любом углу вам предложат продлить срок жизни вашей обуви; но воспользоваться услугами химчисток даже сегодня затруднительно и в некоторой степени опасно.

За последнее десятилетие качество оказания услуг в данной сфере постоянно ухудшалось, а в последние два года работники химчисток могут сделать вашу вещь просто «неузнаваемой». Всё это вызвано общим упадком отрасли, также не последнее место занимает низкая заработная плата занятых в ней работников, влияние оказывает дороговизна и труднодоступность химических реактивов, применяемых при чистке, и многие другие частные факторы.

Вследствие всего этого население стало мало доверять свои вещи химчисткам, что неуклонно привело к резкому снижению рентабельности данных предприятий.

**2.3. Общая характеристика МУП «Чайка»**

Муниципальное унитарное предприятие «Химической чистки и крашения одежды «Чайка» г. Брянска»

На территории г. Брянска действует сеть химчисток МУП «Чайка». Её пункты расположены во всех районах города:

* Советский р-н: пр-т Станки Димитрова, 62

ул. Калинина, 38

* Бежицкий р-н: ул. Ульянова, 83

ул. Камозина, 112

* Володарский р-н: ул. Володарского, 12
* Фокинский р-н: пр-т. Московский, 69

МУП «Чайка» основано в 1980 году на базе существовавшего ранее небольшого банно-прачечного комбината. Сейчас это достаточно крупное предприятие, на котором задействовано свыше 150 сотрудников различных профессий: аппаратчик по обезжириванию, пятновыводчик, контролёр-приёмщик, чистильщик ковров, гладильщик, комплектовщик, каландровщик, контролёр, отпарщик на прессах и отпаривающих установках, портной, приёмщик, а также управленческий персонал.

На предприятии действует линейно-функциональная организационная структура управления. Макет структуры управления МУП «Чайка» представлен на рис.1.

В данный момент МУП «Чайка» оказываются большое количество услуг различного характера (таблица 2).

Таблица 2

**Спектр услуг, оказываемых МУП «Чайка»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Вид услуг** | **Предметы обработки** |
| Чистка меховых изделий | шубы, дублёнки, манто и.п. |
| Чистка изделий из кожи | куртки, плащи, перчатки, брюки и т.п. |
| Чистка тёплой верхней одежды | куртки, пиджаки, плащи, пальто и т.п. |
| Чистка одежды | брюки, юбки, рубашки и т.п. |
| Чистка шерстяных и вязаных изделий | пуловеры, свитера, джемперы и т.п. |
| Стирка одежды всех видов | брюки, юбки, рубашки, свитера и т.п. |
| Стирка белья | футболки, топы, ниж. бельё, постельное и т.п. |
| Стирка рабочей одежды | робы, халаты, спецовки и т.п. |
| Чистка ковровых изделий | ковры, паласы из любых материалов |
| Чистка прочих изделий | автомобильные чехлы, матрацы, одеяла и т.п. |
| Крашение мехов и изделий из них | шубы, дублёнки, манто и.п. |
| Крашение кожаных изделий | куртки, плащи, перчатки, брюки и т.п. |
| Крашение одежды | брюки, куртки, пиджаки и т.п. |
| Выделка меха | заготовки натурального меха |

МУП «Чайка» образовано такими цехами, как:

* Цех чистой сортировки;
* Портновский цех;
* Сушильный цех;
* Отделочный цех;
* Цех первичной сортировки;
* Мыльно-содовый цех;
* Красильный цех;
* Цех химической чистки растворителями;
* Цех пятновыводки;
* Цех мокрой чистки;
* Сушильное помещение.

Также в каждом отделении МУП «Чайка» имеются уборные, душевые, помещения для личной гигиены женщин и гардеробные. Так как на предприятии работает меньше 500 человек, то согласно договорённости с местными органами власти для оказания первой медицинской помощи ограничились наличием аптечки с медикаментами и перевязочными средствами без создания здравпункта.

В своей производственной деятельности МУП «Чайка» использует различные растворители, пятновыводители и реактивы (таблица 3).

Таблица 3

**Применяемые МУП «Чайка» вещества**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование веществ | Предельно допустимая концентрация в мг/м3 |
| 1 | Амилацетат | 100 |
| 2 | Аммиак | 20 |
| 3 | Ацетон | 200 |
| 4 | Бензин-растворитель | 300 |
| 5 | Бутилацетат | 200 |
| 6 | Декалин | 100 |
| 7 | Диоксан | 10 |
| 8 | Керосин | 300 |
| 9 | Ксилол | 50 |
| 10 | Метилацетат | 100 |
| 11 | Серная кислота | 1 |
| 12 | Скипидар | 300 |
| 13 | Спирт бутиловый | 10 |
| 14 | Спирт метиловый | 5 |
| 15 | Спирт этиловый | 1000 |
| 16 | Тетралин | 100 |
| 17 | Трихлорэтилен | 10 |
| 18 | Толуол | 50 |
| 19 | Уайт-спирит | 300 |
| 20 | Уксусная кислота | 5 |
| 21 | Фенол | 5 |
| 22 | Этилацетат | 200 |
| 23 | Этиловый эфир | 300 |

Предприятие «Чайка» осуществляет достаточно сложную с технологической точки зрения деятельность, которая зависит от множества факторов:

* общее состояние отрасли бытового обслуживания;
* качество руководства предприятием;
* закупка растворителей, пятновыводителей и реактивов у поставщиков;
* изношенность оборудования;
* квалификация работников;
* давление конкурентов и т.п.

С самого начала своей производственной деятельности предприятие испытывало некоторые трудности управленческого характера, проявлявшиеся в незаинтересованности руководства предприятия в повышении эффективности деятельности. В «постперестроечное» время к тем трудностям добавились сначала периодические и уже несколько лет подряд постоянные финансовые проблемы.

С чем же связано появление финансовых затруднений на МУП «Чайка»?

Ответить на этот вопрос несложно, достаточно отметить следующее.

Главный поставщик растворителей, пятновыводителей и реактивов Щёкинский химический завод в Тульской области, находясь сам в неудовлетворительном финансовом положении, зачастую не выполнял условия договора по поставкам реагентов, тем самым затруднял деятельность МУП «Чайка».

В последние пять лет остро стала проблема изношенности оборудования, основная часть которого не соответствовала уже никаким принятым нормам износа. Но в данном направлении не было серьёзных подвижек, было закуплено по ликвидационным ценам лишь несколько центрифуг, стиральных машин большой загрузки и приобретено шесть компьютеров для бухгалтерий.

Связи со слабой мотивацией работников, многие из них часто халатно подходят к осуществлению своих профессиональных обязанностей, чем неотвратимо снижают спрос на услуги МУП «Чайка».

Основной конкурент МУП «Чайка» на рынке г. Брянска – сеть итальянских химчисток «Карина». Её отделы также расположены во всех районах города, но находятся в более проходимых местах, по сравнению с МУП «Чайка». Качество оказания услуг в «Карине» находится на достойном уровне, но расценки совсем не отстают от качества, а иногда и опережают его.

Поэтому обеспечить рост конкурентоспособности МУП «Чайка» возможно лишь при комплексном решении следующих задач:

* резкое улучшение качества оказываемых услуг;
* снижение издержек деятельности;
* организация оказания нового вида услуг;
* проведение полномасштабной рекламной компании.

Так или иначе, корнем всех выше перечисленных проблем является незаинтересованность руководства МУП «Чайка» в его производственной деятельности. А как же иначе, ведь их зарплата совершенно не зависит от того эффективно или неэффективно они работают, какого качества услуги оказывают их подчинённые и т.п.

В контексте вышеизложенного можно сказать, для того, чтобы вывести МУП «Чайка» на новый уровень в первую очередь необходимо сменить руководство на более ответственное, инициативное и заинтересованное в осуществляемой деятельности.

**3. ПРОГРАММА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ МУП «ХИМИЧЕСКОЙ ЧИСТКИ И КРАШЕНИЯ ОДЕЖДЫ «ЧАЙКА» г. БРЯНСКА»**

Ход экономических реформ в нашей стране показал, что для вывода страны из кризиса одних только рыночных преобразований на макроэкономическом уровне не достаточно. Не смотря на то, что в России сложились структура коммерческих и инвестиционных банков, система фондовых и валютных бирж, страховых компаний и других рыночных институтов – наши предприятия продолжают стагнировать.

Это происходит главным образом по причине неумения управленцев этих предприятий работать по рыночному. Их мышление, стиль и методы управления, как правило, остались прежними – административными и экономически неэффективными.

Поэтому для проведения реструктуризации МУП «Химической чистку и крашения одежды «Чайка» г. Брянска» в декабре 2005 года на предприятии сменилось высшее руководство. На пост генерального директора пришёл Виноградов Андрей Павлович, показавший себя инициативным и понимающим специфику деятельности МУП «Чайка».

Виноградов успешно закончил Московскую Академию Бизнеса, прошёл путь от простого менеджера до директора отдела, связи с чем можно полагать, что он имеет достаточный багаж знания, необходимых для эффективного осуществления предпринимательской деятельности.

Так же были назначены новые директора отделов предприятия.

После вступления в должность Виноградов сразу же приступил к решительным действиям по «подъёму» МУП «Чайка».

Свои преобразования он начал с создания на предприятии службы маркетинга, перед которой была поставлена задача, рассчитать эффективность осуществления диверсификации оказания услуг, т.е. создание на базе предприятия прачечной самообслуживания.

Виноградов шёл на должность директора сознательно, прекрасно понимая все проблемы и трудности предприятия, к числу которых относится:

* низкий уровень качества сервиса;
* наличие серьёзного конкурента на брянском рынке;
* отсутствие рекламы;
* задолженность городскому водоканалу;
* приносящий убытки отдел в Фокинском районе города;
* отсутствие на предприятии миссии, целей, стратегического плана развития предприятия;
* низкая мотивация персонала и т.п.

Естественно, для решения такого рода проблем срочно необходимы денежные вливания.

Так как Виноградов придерживался скорее либерального, чем авторитарного, стиля руководства, то посчитал нужным обсудить план дальнейших мероприятий на собрании со всеми директорами отделов предприятия.

На собрании выдвигалось множество предложений по поводу выбора миссии предприятия, «дерева целей» и стратегии развития МУП «Чайка». В результате:

МИССИЯ – *Оказание высококачественных услуг, доступных всем слоям населения.*

В будущем планируется улучшение условий хозяйственной деятельности, постепенная смена изношенного оборудования, увеличение заработной платы работников, их мотивация с помощью материальных и нематериальных методов.

«ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ»

**Увеличение прибыли**

Рекламная компания

Снижение издержек

Организация нового вида услуг

Улучшение качества услуг

Создание отдела маркетинга

Банковский кредит

Сдача в аренду отдела

Покупка ГАЗель

Поставка современных реактивов

Ремонт помещений

Продажа бытовой химии

Покупка обору-дования

**Рис.2.** «Дерево целей» МУП «Чайка»

Для претворения этих целей в жизнь на собрании после долгих споров было принято решение взять в «Газпромбанке» кредит под залог имущества в размере 2.000.000 рублей на четыре года под 20% годовых.

После получения кредита сразу же была погашена задолженность городскому водоканалу в размере 182.000 рублей.

Отдел в Фокинском районе города из-за его убыточности решили закрыть, а площади сдать в аренду под офисные помещения. С ежемесячной арендной платы, которая составит 50.000 рублей, будут осуществляться платежи по кредитным обязательствам перед банком, что позволит без осложнений полностью погасить кредит в указанный срок.

Перед отделами снабжения поставили задачу поиска новых поставщиков. В результате усиленной работы уже через неделю были заключены контракты о поставке более качественных современных реактивов по выгодным ценам с ООО «Домикс» (Москва) и ООО «Масток-ПРО» (Московская область), которые обладают репутацией надёжных партнёров многих химчисток в Центральном регионе России.

Отделом маркетинга после исследования рынка было предложено закупить немецкое оборудование, позволяющее осуществлять чистку головных уборов и одежды «с усложнениями», так как в последнее время является актуальной одежда со стразами, стеклярусом, тонкой вышивкой и т.п.

МУП «Чайка» оказывает услуги чистки ковровых изделий. Но зачастую клиенты не имеют возможности доставить эти вещи на пункт приёма из-за их больших размеров. Поэтому руководство приняло решение о покупке автомашины ГАЗ-3302 (ГАЗель-фургон) по цене 250 тысяч рублей. Теперь появляется возможность расширить сегмент рынка за счёт осуществления чистки элементов мягкой мебели. Этим шагом предприятие своих потенциальных клиентов перевело в разряд реальных.

Маркетинговые исследования также показали, что организация прачечной самообслуживания поможет привлечь новых клиентов, а также приобрести предприятию имидж современного и перспективного, а главное предоставит новые финансовые возможности для МУП «Чайка».

Для этого были проведены следующие мероприятия.

Во-первых, выделенные помещения под прачечные необходимо сделать внешне привлекательными, ведь там будут находиться не только работники предприятия, но и – его клиенты. На ремонт площадей было затрачено 500 тысяч рублей.

Также через дилерскую сеть компании Ariston предприятием была приобретена партия стиральных машин: 20 средней (10 кг.) и 10 малой (3 кг.) загрузки. На это было затрачено 500 тысяч рублей с учётом того, что покупка осуществлялась по оптовым ценам и с дополнительными скидками.

Поскольку суть услуг прачечной самообслуживания заключается в том, что клиенту предоставляется стиральная машина со всеми её возможностями, вода и электроэнергия, а он имеет при себе средства для стирки (бытовую химию), то решено организовать у входа в прачечную киоск продажи различных средств бытовой химии. Это позволит предприятию получать немалый дополнительный доход.

Также маркетологами было предложено в отделе по проспекту Станке Димитрова, т.к. он чаще других посещается клиентами, обустроить комнату отдыха для тех, кто пришёл стирать. Там будет располагаться телевизор, журналы, газеты, комплект мягкой мебели, можно будет сварить себе кофе и т.п. Поэтому клиент может с комфортом провести время пока его вещи стираются. На эти цели планируется затратить около 50 тысяч рублей.

В дальнейшем, если такие меры окажутся эффективными, комнаты отдыха будут обустроены во всех отделах МУП «Чайка».

Комплекс вышеперечисленных мер помимо финансовых затрат требует как повышения квалификации персонала, связи с закупкой предприятием нового импортного оборудования, так и приёма на работу новых энергичных, заинтересованных в деле кадров.

Какие бы мероприятия не проводило МУП «Чайка», без рекламы никто не узнает ни о новых услугах, ни о новом оборудовании, ни о качестве оказываемых услуг. Поэтому оставшиеся денежные средства (200 тысяч рублей) решено вложить в широкомасштабную рекламную компанию под лозунгом «Чистой должна быть не только совесть!». Компания будет включать в себя рекламные ролики на телевидении, радио и рекламу на уличных щитах.

В дальнейшее при получении стабильных доходов планируется провести ремонт помещений всех отделов МУП «Чайка». Также будет приобретена спецодежда для работников.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данной курсовой работе было доказано, что диверсификация весьма сложный процесс, требующий больших затрат финансов и труда, но так или иначе приводящий к повышению эффективности деятельности предприятия.

Было показано многообразие форм диверсификации производства продукции.

Немаловажным является и рассмотрение причин, следствий, методов и мотивов проведения диверсификации.

В работе приведены конкретные примеры диверсифицированных российских предприятий, которые с помощью данного метода вышли из кризисного положения, до сих пор так часто встречающегося во многих хозяйствующих субъектах РФ.

Также был рассмотрен пример диверсификационного подхода к реструктуризации Муниципального Унитарного Предприятия «Химической чистки и крашения одежды «Чайка» г. Брянска», в программу мероприятий которого входит:

* организация нового вида услуг;
* повышение эффективности уже существующих услуг;
* проведение рекламной компании.

На протяжении курсовой работы красной нитью проходит идея диверсификации как своего рода трамплина, который способен даже самое неповоротливое производственное предприятие вывести на совершенно новый уровень хозяйствования. Теоретическая часть работы излагает, а аналитическая доказывает актуальность этой идеи.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Консультант плюс: Высшая школа: учебное пособие для студентов юридических, финансовых и экономических специальностей. Выпуск №4, 2005.

2. Белых, Л.П. Реструктуризация предприятия: учеб. пособие для вузов/ Л.П. Белых, М.А. Федотова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

3. Мазур, И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: Справ. пособие/ И.И. Мазур, В.Д. Шапиро [и др.]/под ред. И.И. Мазур. – М.: Высшая школа, 2000.

4. Овсянников, В.Г. и др. Охрана труда на предприятиях бытового обслуживания. М.: «Лёгкая индустрия», 1974.

5. Черняк, В.З. Основы экономики в схемах и таблицах / В.З. Черняк – М.: «Экзамен», 2003.

6. Фатхутдинов, Р.А Производственный менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002.

7. Ансофф, И.И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.

8. Гусев, Ю.В. Стратегия развития предприятия. – СПб.: СПбУЭФ, 1992.