

- средства государственных фондов (в качестве катализатора);
- долгосрочные ресурсы рынка капиталов (при широком выборе инструментов – обеспеченные облигации, ипотечные ценные бумаги, инструменты секьюритизации – и расширении базы институциональных инвесторов сбережений, включая пенсионные фонды и страховые компании). При этом рынок ипотечного кредитования оказывается лакмусовой бумажкой успеха, поскольку предъявляет максимальные требования к срочности ресурсов;
- реализация программ долгосрочных целевых сбережений населения, в том числе жилищных накоплений и сберегательных сертификатов;
- капитализация нефинансовых активов (залог, права собственности, включая интеллектуальную, оформление прав на недра и иные природные ресурсы и вовлечение их в финансовый оборот);
- повышение доступности финансовых услуг (расширение клиентской базы, создание систем кредитования и сбережений, включающих банки, почту, кооперативы, микрофинансовые организации, операторов свя-

зи и т.д.). Повышение финансовой грамотности населения;

- внедрение финансовых инноваций (структурное финансирование, обеспеченные активами ценные бумаги, деривативы, проектное и синдицированное кредитование, дистанционное оказание банковских услуг);
- снятие избыточных административных барьеров и ограничений, вызванных избыточным регулированием;
- повышение роли национальной валюты, включая превращение ее региональную резервную валюту.

Список литературы

1. Аналитическое исследование «Влияние реструктуризации на рост стоимости компании» - М.: «Эксперт РА», 2004.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989.
3. Антикризисное управление предприятиями и банками: Учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 2001.
4. Совет директоров как мировой стандарт корпоративного управления компанией / Под ред. И.В. Беликова. – М.: Эксмо, 2008.

Совершенствование производственных систем машиностроения в условиях послекризисного развития

А.В. Яковлев

ООО «Европа», г. Барнаул

Российское машиностроение пострадало от кризиса 2008-2009 года больше других отраслей, это обострило ситуацию в отрасли вплоть до возможной полной потери некоторых производственных сегментов и цепи банкротств компаний. В первый квартал 2009 года практически не было заметно процесса импортозамещения в связи со снижением курса рубля и повышения импортных пошлин на некоторые товары. Это объясняется тем фактом, что спрос упал настолько сильно, что курс рубля не оказывает достаточного влияния на увеличение продаж отечественных производителей. Кроме того, произошло сокращение внутреннего оборотного капитала компаний в связи с ухудшением кредитования, вызванного как снижением предложения заёмных средств со стороны банков, так и

сдерживанием спроса предприятиями в связи с низкой и отрицательной рентабельностью, проблемностью обслуживания прежних кредитов из-за уменьшения доходов и денежного потока, увеличением процентной ставки кредитов. Особенно сильно пострадали инвестиционные проекты и реализация инноваций, что оказывает воздействие на будущие ожидания оборудования, технологий, продуктов, рыночных и структурных стратегий. Так, по оценке Национальной ассоциации инноваций и развития информационных технологий (НАИРИТ) объём инвестиций в инновации снизится до 70-80%, в том числе крупными корпорациями до 90%, бизнес-ангелами на 60%, венчурными фондами на 45%, государством – 20%.[1]

Текущий кризис, как и предыдущие, начала 1990-х и 1998-го годов, обескровливает машиностроительные предприятия и сдерживает процесс их перехода от тактических решений к стратегическим. Вместе с тем, ситуация такова, что российские производители на кризисном опыте, вновь убеждаются в отсутствии альтернатив комплексному стратегическому преобразованию машиностроения, поиску новых моделей его развития.

Думается, конкурентное устойчивое развитие машиностроения возможно при решении компаниями следующих задач:

- стратегические (срок 5-12 лет):

1. коренное улучшение технико-технологических показателей за счёт реализации следующих стратегий:

1.1. замена устаревшего оборудования и технологий (концепция Original Equipment Management – OEM);

1.2. создание конкурентных продуктовых рядов на базе новых платформ (Original Design Management – ODM).

2. долгосрочное финансовое и инвестиционное обеспечение.

3. оптимизация корпоративно-отраслевой структуры (слияния, совместные предприятия и т.п.).

4. освоение новых и развитие традиционных внутренних и внешних рынков.

- оперативные (срок 3-5 лет):

1. структуризация финансовых систем компаний на основе современных методологий.

2. формирование эффективных бизнес-моделей предприятий, реализация программ управления бизнес-процессами.

3. клиентоориентированность, развитие брендов.

4. рост, инновационность развития, управление компетенциями.

Тактические задачи связаны с достижением рентабельности и экономической эффективности; обеспечением ресурсами и их планированием; обновлением продуктов на базе существующих платформ; сбалансированностью и оптимизацией структур активов и капитала; рядом других мер.

Возможна перегруппировка задач, дополнения и изменения в зависимости от условий и ситуаций.

Важнейшей из стратегических задач следует выделить создание конкурентного дифференцированного продуктового ряда, а из оперативно-тактических направлений –

достижение рентабельности на основе низкой себестоимости.

Данные два направления могут быть главными целями достижения конкурентных преимуществ российских производителей. Преимущества в области новых продуктов заключаются в способности компаний порождать новые идеи, знания и трансформировать их в уникальные товары, а также в возможностях сокращения сроков вывода продуктов на рынок, сохранения и сокращения данных сроков в долгосрочном периоде в условиях роста сложности изделий, в умении управлять брендами и проводить динамичный маркетинг рынков, создавать сети сбыта.

Выделяют четыре категории нового продукта:

1. абсолютно новое изделие или технология.

2. создание новой платформы.

3. разработка продукта на основе существующей платформы.

4. поэтапное совершенствование продукта.

На одной платформе одновременно производится несколько типов продукта. Если их количество составляет n продуктов, а каждый имеет k модификаций, то производится $k \cdot n$ разновидностей для данной платформы. Продукт имеет следующие этапы жизненного цикла: разработка, маркетинг, производство, эксплуатация и сервис, утилизация. В практике происходит понижение роли производства и всё более повышается значение других этапов. Если уровень производства у компаний стал более равным, то в разработке возможны значительные преимущества отдельных предприятий.

В последние годы продукты машиностроения соединяются с электроникой, программным обеспечением, коммуникационными системами. Машиностроительная компания «Сименс» утверждает, что она производит программных средств больше чем SAP и Oracle, специализированные лидеры в этой области.

В станкостроении имеется показатель удельной цены изделия на 1кг его веса, характеризующий стоимость дорогой технологической составляющей. Россия экспортирует станки со средней удельной ценой 1,46\$/кг, а импортирует по 11,79\$/кг. Швейцарские экспортные станки имеют удельную цену 24,5\$/кг. Известно, что Россия в большом объёме поставляет за рубеж металлические

платформы станков без приводов, электродвигателей, систем управления.

В области электронных и программных компонентов наше производство отстаёт на десятилетия.

Важнейшими параметрами разработки новых продуктов стали время и стоимость данных работ. В прошлом компании-лидеры разрабатывали одновременно несколько образцов разными лабораториями, соперничаящими друг с другом. Фирмы имели время и ресурсы создания в результате конкурирующего конструирования и изобилия предложений, теперь это считается расточительным. Система параллельного проектирования на базе альтернатив (set-based concurrent engineering) в версии Мичиганского университета (США) предлагает несколько альтернативных проектов на начальном концептуальном этапе, когда затраты времени невелики. При движении от виртуальных исследований к физическим моделям количество образцов сокращается до 2-3, а затем выбор делается в пользу одного. Параллельно продукту разрабатывается процесс его производства. Это позволяет сочетать конкуренцию идей, концепций, но вместо дублирования ориентирует на конвергенцию разных предложений в одном продукте и является более экономным. Компьютерные исследования достигли такого уровня, что позволяют производить даже виртуальные сборки изделий без физических опытов.

Современный менеджмент всё больше внимания уделяет при разработке новых продуктов динамичным, скоростным концепциям компаний, а также бережливому производству в стиле «Lean» (экономное, тощее), безотходному «Nowaste» (нет отходов), энергосберегающим технологиям.

Представленный выше опыт показывает насколько повысилось значение фактора снижения затрат и низкой себестоимости. Современные методики оценивают затраты по совокупной стоимости владения (CCV) товаром, включающей все виды расходов потребителя на покупку, эксплуатацию и утилизацию изделия. Следует признать, что данная методология не способствует более выгодному представлению показателей отечественных производителей, ориентированных на выпуск низкобюджетных, дешёвых товаров. Данные продукты отличаются низкой ценой покупки, но имеют показатели рабочего ресурса и объёма выработки до капитального ремонта и до полного износа в несколько раз

меньше мировых аналогов. Например, импортный комбайн для добычи угля осваивает 10 млн. тонн до капитального ремонта, а отечественный не более 4 млн. тонн. Стоимость капитального ремонта достигает до 40% первоначальной цены, в результате все затраты эксплуатации составляют 1,9-2,7 евро на 1 тонну угля у импортных, 2,5-3,9 евро у наших. Вместе с тем, российское машиностроение, наиболее конкурентоспособно в области низкобюджетного (low-cost) производства, хотя азиатские и другие развивающиеся страны усиливают влияние в этой сфере.

Низкая цена производства в этой стратегии объясняется применением простых недорогих технологий, низкой заработной платой работников, способностью массового производства и ориентацией на покупателей с низкими доходами. Развитие производства «low cost» возможно по следующим направлениям:

1. низкая стоимость должна сочетаться с применением производительного автоматического оборудования и квалифицированных работников, получающих достойную заработную плату. Эффект достигается заменой дорогого ручного труда автоматизированным, а также более высокой специализацией рабочих.

2. низкую стоимость следует основывать не столько на дешёвых природных ресурсах, сколько на технологических преимуществах процесса и продукта.

3. развивать продукт за счёт неценовых факторов: дизайн, бренд, реклама, дифференциация.

4. развивать сервис, ассортимент услуг, скорость и качество обслуживания.

В российских машиностроительных компаниях превалирует традиционная система учёта затрат. Применение директ-костинга, таргет-костинга, учёта затрат по бизнес-процессам (ABC-метод или activity-based costing) и ряд других внедряется крайне медленно. Это приводит к тому, что бизнес-моделирование в условиях конкуренции развивается динамично, а управление затратами или главным фактором конкурентоспособности осуществляется на основе прежних методик и инструментов и не позволяет выявлять наиболее проблемные области.

Список литературы

1. Инвестиции. Российская газета. Тематический выпуск «Экономика» - №75 – 2009г. – с. 3.