

INNOVATIVE APPROACHES IN THE ORGANIZATION AND PROGRESS OF COMMODITY MANUFACTURE

M. Z. Dubinovskiy, the doctor of technical sciences, the professor of the chair «Organization and management», the Nizhniy Novgorod state engineering-economic Institute

Annotation. In article positions of anti-recessionary marketing, advantage of the decision of problems of antirecessionary marketing at a branch level are considered.

The keywords: competitiveness of the goods and services, anti-recessionary marketing, the effective analysis, consumer segment, the foreign market.

ИЗМЕНЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ В ЭКОНОМИКЕ - ОСНОВА УКРЕПЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В. П. Агафонов, д. э. н., доцент кафедры «Организация и менеджмент» НГИЭИ

Аннотация. В статье рассмотрен анализ работы промышленных предприятий Нижегородской области. На конкретных примерах выявлено влияние изменения приоритетов в экономике на рост производства и реализации продукции, снижение ее себестоимости.

Ключевые слова: приоритеты, гибкость систем управления, индивидуальные клиенты, программа энергосбережения, массовый рынок, целевые программы.

Экономика страны переживает непростой период своего развития. Часто меняющиеся условия рынка ставят все новые проблемы, решение которых зависит не только от законодательства. Гибкость систем управления, точность и эффективность хозяйственных операций на местах приобретают особую значимость. Принципы разделения труда, управления производством, реализаций продукции, оказания услуг требуют постоянного пересмотра и корректировки.

В этой связи внутрифирменный менеджмент приобретает не последнюю роль. И там, где удастся коренным образом пересмотреть традиционные основы построения предприятия или фирмы, экономическая ситуация меняется к лучшему. Сегодняшний этап развития рынка и рыночных отношений решительно отвергает старые методы ведения бизнеса и нередко даже те из них, которые буквально несколько лет или даже спустя год приносили успех.

Наряду с развитием производительных сил и производственных отношений на рынке происходит и смена приоритетов. Был период, когда рынок определяли поставщики продукции и услуг, это они принимали решение, а не покупатели. Часто случалось так, что на рынке широкого потребления продавался товар не только низкого качества, но и с серьезными упущениями, допущенными в процессе производства, или поломках при транспортировке, погрузо-разгрузочных работах. Покупатель же с этими недостатками мирился, «не замечая» их. «Не замечал» не потому, что не видел брака в товаре, а потому, что был дефицит, не было выбора, а потребность и желание купить были. В недавнем прошлом развития нашего общества постоянный дефицит потребительских товаров создал преимущественное положение производителям.

В нынешних условиях у покупателей при купле-продаже появилась возможность выбирать товар или услу-

гу. Покупатель, будь то физическое или юридические лица, стали более требовательны к товарам и услугам. Покупатели хотят видеть в товаре уникальность или конкретные возможности, или отличие от других особенной спецификой. Ушло в прошлое понятие «покупатель вообще» или покупка «а бы что». Появился конкретный покупатель, конкретный клиент, тот, с кем владелец товара осуществляет сделку купли-продажи в настоящий момент, и тот, кто может позволить показать свои пристрастия, желания и вкусы. Это реальность сегодняшнего рынка, он позволил прийти до персонального покупателя, чем существенно отличается от рынка массового.

В сравнении с производством на массовый рынок, ориентация на индивидуального покупателя как физического лица, так и юридического, с точки зрения экономики и организации, такая деятельность для производителя является более хлопотной, беспокойной и затратной. С другой стороны, получается так, что производитель произвел, то и продал, обеспечив эффективность предприятия, покрыв издержки на производство заявленной продукции при соответствующей доли прибыли и при этом сохранив свой сегмент рынка.

В то же время индивидуальные клиенты зачастую требуют индивидуального подхода. Они хотят, чтобы товар или услуга были спроектированы под их запросы и потребности, поставка спланирована в соответствии с их производственным графиком или расписанием работы, а условия оплаты удобны. Изменения, произошедшие в рыночных отношениях, в смысле перехода власти от производителя к потребителю, определили ряд факторов, действующих как в отдельности, так и в сочетании. Благодаря развитию и доступности в сфере услуг клиенты ожидают и хотят большего, так как они знают, что они могут получить что потребуют. Технология же в форме весьма дета-

лизированных и легко доступных баз данных позволяет производителям услуг и розничным торговцам всех типов отслеживать не только общую информацию о своих клиентах, но и информацию об их предпочтениях и требованиях, тем самым создавая новый резерв своей конкурентоспособности.

Поэтому производители и продавцы продукции, товаров и услуг, не воспринимающие новую реальность, изменений приоритетов, ориентацию на индивидуального клиента и живущие по старой привычной форме рыночных отношений, по-прежнему смотрят с надеждой и оптимизмом на массовый рынок, и у них нет и быть не может положительного успеха и будущего. И наоборот, кто находит, привлекает и удерживает покупателя, тот остается на рынке, покрывая затраты, а выручка от продаж позволяет извлекать и прибыль. Сегодня каждый клиент дорого стоит, и если потерять его, как показывает практика, другого вместо него не сразу найдешь.

Последние несколько лет и опыт успешных производителей достаточно убедительно показали необходимость перемен в отношениях производителя и покупателя товаров и услуг. Клиент сегодня находится в положении, когда он хорошо знает, чего хочет, сколько и когда готов заплатить и как получить товар на выгодных ему условиях.

Учитывая необходимость перемен в экономике, в Нижегородской области появился ряд целевых программ, направленных на совершенствование методов управления регионом, делая акцент на улучшение отношений с клиентами, учитывая его потребности. Эту цель преследует программа «Покупай Нижегородское», которая дает уже свои результаты. Пять, шесть лет назад область находилась практически на последних позициях по экономическим показателям, как в Приволжском федеральном округе, так и в России.

Ориентация на клиента позволила существенно изменить экономическую ситуацию, и по итогам работы промышленности в 2010 году Нижегородская область вышла на первое и шестое место соответственно. При этом ее доля в общероссийском объеме отгрузки обработки составила 3,9 процента, в объеме округа - 17,2.

Объем отгруженных товаров и услуг собственного производства обрабатывающих производств составил 692,9 млрд рублей, что в действующих ценах на 30,8 % больше уровня 2009 года и на 8 %, выше уровня 2008 года.

Индекс промышленного производства в целом составил 113,6 %, а по обработке - 115,7 %. Все виды деятельности превысили показатели 2009 года, а к уровню 2008 г. индекс по обработке составил 89 %. Снизился удельный вес убыточных предприятий с 32 % в 2009 году до 23% в 2010 году.

В производстве нефтепродуктов было получено продукции на 206,8 млрд рублей, рост к 2009 году составил 29,3 %. За счет ввода в конце 2010 года в действие комплекса каталического крекинга гидроочищенного вакуумного газойляна ООО «Лукойл-Нижегороднефтеоргсинтез» планируется увеличение производства автомобильных бензинов на 1,2 млн тонн в год, дизельного топлива - на 450 тыс. тонн в год.

В металлургическом производстве получено продукции на сумму 152,2 млрд рублей, рост к 2009 году составил 32,6 %. Индекс производства в 2010 году составил 125,1 %. Хорошо поставлена работа с клиентами на Выксунском металлургическом заводе, Кулебакском «Русполимете», нижегородском заводе «Красный якорь», Борском трубном заводе.

В производстве транспортных средств и оборудования реализовано продукции на сумму 103,6 млрд рублей,

ее объём увеличился по сравнению с 2009 годом в 1,5 раза. Индекс производства составил 147,9 %.

Объём размещенного государственного оборонного заказа в 2010 году в области увеличился на 13 % к уровню 2009 года.

В химическом производстве нашла своего клиента продукция на сумму 41 млрд руб., что на 29,9 % больше 2009 года. Хорошие результаты получили: «СИБУР-Нефтехим», «Корунд», «Дзержинское оргстекло».

Целевая Программа «Об утверждении положения о предоставлении в 2010 году субсидий юридическим лицам в целях возмещения затрат и недополученных доходов при продаже новых автотранспортных средств, произведенных на территории Нижегородской области, со скидкой взамен вышедших из эксплуатации и сдаваемых на утилизацию автотранспортных средств», которая также призвана работать на клиента, стимулирует покупательский спрос на автомобили отечественного производства.

Отстаивая свою привлекательность, промышленные предприятия стали пересматривать свои взгляды в отношениях с клиентами. Если в прежние годы промышленники особо не задумываясь над затратами, спокойно перекладывая их на покупателей, то теперь они активно работают над снижением издержек производства.

Эти и другие меры, ориентируясь на клиента, сначала стабилизировали ситуацию, вызванную кризисом, а затем и обеспечили рост производства и продаж товаров и услуг.

ОАО «ГАЗ» вернулось к полноценной рабочей неделе, здесь снова начали расти производственные показатели и продажи автомобилей. Интенсивный поиск новых процессов оптимизации производства, внедрение ряда мероприятий по модернизации дали возможность автомобилестроителям ГАЗа выпустить новый автомобиль «ГА-

Зель-Бизнес». Этот автомобиль по своим качествам, по мнению специалистов, не уступает автомобилям этого класса других производителей. Причем цена на автомашину почти не поднялась.

В автомобиль внесено более 20 конструктивных и более 130 производственно-технологических изменений. В частности, были улучшены управляемость, маневренность и устойчивость автомобиля за счет модернизации рулевого механизма и амортизаторов передней подвески. Система рулевого управления настраивалась специалистами ГАЗа совместно с компанией ZF. Повысилась информативность тормозной системы: за счет модернизации вакуумного усилителя и главного тормозного цилиндра, тормозной путь сократился на 3 метра. А модернизированные амортизаторы в значительной степени улучшили плавность хода автомобиля и повысили сцепление колес с дорогой. Повысилась надежность и экономичность двигателя - этого удалось добиться за счет конструктивных улучшений ряда систем и применения более качественных комплектующих, внедрения стопроцентного входного контроля качества. В результате работы по повышению уровня надежности всех основных узлов и агрегатов ресурс автомобиля вырос с 250 до 300 тыс.км.

«ГАЗель-Бизнес» обрадовала клиента новым уровнем комфорта и удобствами эксплуатации. У машины теперь новый бампер и облицовка радиатора, в салоне установлена новая панель приборов, значительно улучшена эргономика водительского места, эффективность системы отопления стала гораздо выше, система вентиляции и отопления теперь управляются с помощью электронного блока с жидкокристаллическим экраном.

Улучшение потребительских свойств и параметров надежности «ГАЗели-Бизнес» позволило на 10 % снизить стоимость владения автомобилем, межсервисный пробег

увеличен с 10 до 15 тысяч км. Расширены и гарантийные обязательства: базовая гарантия увеличена до 2-х лет, или 80 тыс.км пробега, а на основные узлы и агрегаты - до 100 тыс.км. К тому же новая «ГАЗель-Бизнес» стала гораздо экономичнее в плане расхода топлива. Но при этом цена на «ГАЗель» практически не выросла и составила 425 тыс. руб.

В рамках работы с клиентами основными направлениями деятельности павловских автобусостроителей стали ликвидация затрат, снижение потребности в оборотных средствах и административное управление всех статей и расходов. Уже с конца 2008 года, чтобы не допустить затоваривания складов готовой продукцией, девизом предприятия стал выпуск автобусов под заказы клиента.

Для достижения поставленных целей в работу были вовлечены все структурные подразделения предприятия, созданы межфункциональные рабочие группы, в которые вошли специалисты завода. На производственной площадке была образована «Комната себестоимости», где в ежедневном режиме проводились оперативные «мозговые штурмы» по наработке идей и мониторингу хода проектов, а также их визуализации.

Специалисты работали над исключением лишних этапов обработки деталей, упрощением конструкции узлов, снижением цен на покупаемые материалы, поиском альтернативы и освоением покупных комплектующих изделий в собственном производстве.

Рабочие группы поэтапно провели функционально-стоимостной анализ всего состава изделия, пересмотрели 3186 технологических процессов, провели переговоры с 236 поставщиками, внедрили 1615 мероприятий, снижающих себестоимость.

Все это позволило за 2009 год сэкономить 665 миллионов рублей, из них 254 - по переменным и 411 - по по-

стоянным расходам, что положительно сказалось на отношениях производителя и покупателя.

Как всегда, локомотивом стали инструменты Производственной Системы, которые на ПАЗе применяют с 2003 года. От создания эталонных участков вначале сейчас автобустроители добрались до процессных изменений.

Только с их помощью появилась возможность объединить два производственных подразделения с более крупными, причем с физическим перемещением оборудования и оснастки, и как результат - дополнительно высвободить 9300 м² площадей, ликвидировать 2 центра постоянных затрат.

Продолжала реализовываться программа энергосбережения, ключевое место в которой было отведено технологии лучистого тепла.

Решающим фактором финансового оздоровления предприятия стала Программа государственной поддержки, основанная на целевом финансировании приобретения и замены автобусной техники в регионах РФ.

В рамках реализации комплексного плана борьбы за клиента разработан комплекс мероприятий, среди которых главное место занимают проекты по освоению производства модельного ряда новых автобусов.

А программа господдержки стимулировала клиентов к закупкам современных автобусов ПАЗ-3204, выгодно отличающихся от конкурентов по себестоимости пассажироперевозок и надежности. И на фоне общего падения объемов производство этих машин утроилось. На очереди освоение и постановка на поток целого семейства автобусов на платформе ПАЗ-3204, в т.ч. средней размерности.

С 2009 года на предприятии проводятся опытно-конструкторские работы по адаптации двигателей уровня «Евро-4», в первую очередь - новой разработки «ЯМЗ».

На основе экономического анализа нарабатывается собственная программа инсорсинга и уже завершена реанимация собственной кузницы.

С целью повышения конкурентоспособности запланировано развитие взаимодействий с зарубежными компаниями, производящими автокомпоненты, и продолжить поставки продукции во Вьетнам, Алжир, Венесуэлу, Эквадор.

Программа автокредитования также стимулирует клиента, в 2010 было выдано около 15 тыс. автокредитов.

Ориентируясь на клиента на ОАО «Красное Сормово» была разработана программа технического перевооружения, на которое потрачено 120 млн долларов. Внедрено новое технологическое оборудование производства Германии, Швеции, Чехии, которое позволит производить не шесть, а десять танкеров в год. Здесь же освоено производство нового вида продукции - буровых установок для работы на шельфе. Нефтяники и газовики их уже начали получать.

Следует отметить, что борьба за клиента ведется на разных предприятиях по-разному. Изменения, которые происходят в процессе производства, включая технические и технологические разработки, отношения производителя и покупателя, дали возможность появиться новым товарам, новым услугам и новым благоприятным условиям для клиента. И таким образом, изменения приоритетов помогли поправить ситуацию в экономике и организации рыночных услуг, обеспечив рост производства и реализации продукции.

**VARIATION OF PRIORITIES IN ECONOMY-BASIS
OF STRENGTHENING OF COMPETITIVENESS
OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISES**

V. P. Agafonov, the doctor of economic sciences, the docent of the chair «Organization and management», the Nizhniy Novgorod state engineering-economic Institute

Annotation. In the article the analyse of the work of industrial enterprises of Nizhniy Novgorod area is considered. On the concrete examples the influence of change of priorities in economics to the production growth and products realization, the reduction of the first cost are shown.

The keywords: priorities, flexibility of managerial systems, individual clients, the programm of energy conservation, the mass market, the purpose-oriented programmes.