

ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ. ПОИСК РЕШЕНИЙ НА ПРИМЕРЕ ХОЛДИНГА «АМКОДОР»

Максимова Е.А., зам. генерального директора по экономике
и финансам

*ОАО «АМКОДОР» – управляющая компания холдинга
Минск, Республика Беларусь*

Эффективная деятельность предприятия сегодня – это баланс между обеспечением его текущей производственной деятельности в экономически эффективных объемах, интенсивным инновационным развитием и поддержанием необходимого технологического уровня производственных мощностей.

Задача, которая не имеет простых решений и требует огромной концентрации усилий управленческой команды, постоянного анализа ситуации, прогнозирования и принятия рисков.

Основные факторы, которые характеризуют наше сегодняшнее состояние и определяют выбор приоритетов это:

- дефицит собственных средств, как оборотных, так и необходимых для инвестирования в долгосрочные активы;
- высокая кредитная нагрузка, которая препятствует наращиванию собственного капитала и сдвигает точку безубыточности по чистой прибыли к максимальной загрузке производственных мощностей;
- недостаточное развитие товаропроводящей сети, способной обеспечить реализацию требуемого объема продукции в короткие сроки для завершения финансового цикла и возврата в оборот денежных средств;
- необходимость постоянного повышения конкурентоспособности за счет освоения в серийном производстве продуктов, соответствующих запросам потребителей и техническому уровню конкурентных предложений рынка;
- трудности предоставления долгосрочного финансирования потребителей, которое сегодня является одним из определяющих факторов конкурентного преимущества.

Указанные выше проблемы диктуют поиск мер для их преодоления, как в области внутренних резервов организации, так и в поддержке государства, которая должна выражаться в создании общей системы, поддерживающей и стимулирующей предприятия в их экспортоориентированной и импортозамещающей деятельности.

Конкретные шаги, сделанные холдингом «АМКОДОР» и его партнерами для решения задачи повышения конкурентоспособности – это организация в Республике Беларусь производства компонентов элементной базы, которые определяют основные параметры качества продукта и его цену.

В течение последнего десятилетия были разработаны и освоены в производстве кабины нового дизайна, ведущие мосты с улучшенными техническими характеристиками (в стадии изготовления и испытаний опытных образцов находится целая гамма управляемых и неуправляемых мостов со статической нагрузкой от 10 до 20 тонн), мы вплотную приблизились к созданию коробок гидромеханических передач (далее – ГМП) нового поколения, которые обеспечат переключение передач под нагрузкой без разрыва потока мощности. Планируется, что в этих ГМП будет реализовано автоматическое управление. Для конечного потребителя это будет означать как минимум увеличение производительности техники на 15% при соответствующем снижении расхода топлива.

Для ГМП в холдинге «АМКОДОР» организовано собственное производство гидротрансформаторов с улучшенными потребительскими свойствами и надежностью.

Освоение партнером «АМКОДОРА» – холдингом «САЛЕО» производства гидравлических узлов позволило обеспечить наши изделия приемлемыми по цене (на 30-40% ниже европейских производителей) и одновременно высококачественными компонентами. Сегодня освоено более 1000 моделей и модификаций гидрооборудования, в том числе такие сложнейших узлов, как гидрообъемные трансмиссии.

Ассортиментный перечень производимой ЗАО «Амкодор-Эластомер» резинотехнической продукции составляет около 1500 товарных позиций. После запуска нового завода (в 2017 году) номенклатура расширится до 3700 позиций.

Номенклатура выпускаемых электрожгутов для сельскохозяйственной и специальной техники составляет более 1200 позиций. Ос-

воен выпуск 2 модификаций кабинных отопителей, датчиков и блоков индикации.

Сегодня номенклатура самой современной светотехнической продукции, выпускаемой в холдинге «АМКОДОР» насчитывает более 20 наименований, в разработке и внедрении в производство находятся еще 8 позиций.

Компания «Амкодор Дизайн» работает над промышленным дизайном новых образцов техники и модернизацией дизайна серийно выпускаемых моделей.

Организовано производство деталей интерьера и экстерьера машин из АБС и стеклопластика.

Производство компонентов элементной базы направлено не только на удовлетворение потребности холдинга «АМКОДОР». Поставки компонентов осуществляются всем крупнейшим холдингам: «МТЗ», «Гомсельмаш», «БелАЗ», «МАЗ» и другим. Это позволяет увеличивать серийность производства компонентов, обеспечивая тем самым снижение себестоимости изделий, и накапливать необходимый опыт их быстрого, эффективного проектирования.

В целом конечными целями нашей совместной работы с взаимосвязанными организациями являются:

- повышение экономической безопасности и локализации производства;
- обеспечение снижения цен на компоненты элементной базы по сравнению с зарубежными аналогами;
- снижение потребности в валюте для закупок комплектующих изделий по импорту;
- повышение конкурентоспособности конечной продукции и рост экспортного потенциала.

Нельзя сказать, что улучшая качество компонентов, мы значительно снижаем себестоимость производства техники. Но постепенно происходит качественное изменение продукта, улучшение его эксплуатационных характеристик, повышаются показатели надежности и безотказности. Все это обеспечивает повышение производительности и сокращает расходы потребителя на содержание и эксплуатацию нашей продукции. Это позволяет нам менять подходы к ее позиционированию относительно лидеров рынка, дает возможность постепенного роста маржинальной доходности, а это единственный способ увеличения прибыли при ограниченных про-

изводственных мощностях. И именно это – залог стабилизации финансового состояния.

Для повышения качества продукции нужны инвестиции. Но не только в средства производства. Необходимы кадровые ресурсы с соответствующей квалификацией, современные программные комплексы конструкторско-технологического проектирования, ясное понимание перспектив развития продуктов и технологий их производства.

Мы отдаем себе отчет в том, что в современном мире единственным фактором долгосрочного экономического роста является не наличие доступа к сырьевым и финансовым ресурсам, а поступательное инновационное развитие, основанное на знаниях, необходимых для создания новых, конкурентоспособных продуктов. Поэтому качественный рост кадрового потенциала, повышение компетенции сотрудников, их вовлеченности в решение задач, которые направлены на достижение стратегических целей компании является для нас одним из важнейших приоритетов.

Система оплаты труда в подразделениях, где осуществляется разработка продуктов и создание опытных образцов зависит от их новизны/преемственности, степени участия сотрудника в реализации проекта. Помимо отдельной системы оплаты, достаточно динамичной является и сама структура проектных служб. По мере возникновения необходимости в решении определенных задач, переобучении сотрудников в целях ускорения работ по темам высшего приоритета, появляются новые бюро и отделы, результатом работы которых является повышение качества и расширение функционала нашей продукции, а, следовательно, повышение ее конкурентоспособности. Да, этот приводит к росту расходов на оплату труда, но мы рассматриваем их как часть инвестиций в инновационное развитие.

С 2015 года в управляющей компании холдинга началось целенаправленное обучение конструкторов и технологов применению методов оптимизации проектирования, основанных на методах ФСА и ТРИЗ.

Результатом работы 2016 года стало создание продукции, обладающей высоким потенциалом рыночного спроса:

погрузчика с бортовым поворотом АМКОДОР 208Е грузоподъемностью 0,8 т;

погрузчика с телескопической стрелой АМКОДОР 540-70, особенностью которого является наличие «крабового хода»;

энергонасыщенного трактора с шарнирно-сочлененной рамой АМКОДОР 5300.

Для того чтобы сократить время на подготовку серийного производства конкурентоспособных видов техники, обеспечить возможность тиражирования передового опыта конструкторского и технологического проектирования, получить цифровые модели продукции, технологий и производства в целом, задачей номер один на ближайший период является приобретение и внедрение современной PLM-системы, единой для всего холдинга. На ее базе будет внедрена ERP – система, которая должна обеспечить эффективное управление материальными и финансовыми потоками.

В 2016 году в холдинге была изменена схема стимулирования инженерных работников за снижение затрат на производство продукции. Понимая, что производство машин априори является материалоемким видом деятельности, во втором полугодии 2015 года в управляющей компании холдинга была организована рабочая группа, состоящая главным образом из специалистов коммерческих и проектных служб, основной задачей, которой стал поиск альтернативных поставщиков материалов и покупных комплектующих изделий с целью увеличения количества конкурентных ценовых предложений, усиления переговорных позиций при согласовании цен, а также снижения рисков получения монопольно высоких цен, навязывания невыгодных условий поставок, сокращения или прекращения производства необходимого нам товара по безальтернативным на сегодня позициям.

Главным изменением системы стимулирования стал переход от «депремирования» за невыполнение установленного задания по экономии ресурсов к премированию за факт обеспечения экономии. Дополнительное разделение вознаграждения на общее по подразделению и индивидуальное, позволило значительно повысить заинтересованность сотрудников в реализации мероприятий, поскольку был снят максимальный барьер в сумме поощрения. Переменная часть заработной платы у инженерно-технических работников и сотрудников коммерческих служб в среднем увеличилась в 1,6–2,5 раза.

Практикуется создание рабочих групп для реализации отдельных проектов, как правило, при их успешном завершении выплачивается премия за выполнение особо важного задания.

Эти мероприятия позволили обеспечить рост заработной платы работников без увеличения тарифных ставок и окладов, увязав цели организации с результативностью работы сотрудников. Темп роста заработной платы в 2016 году составил около 125,1%, производительности труда по валовой добавленной стоимости – 226,7%.

Надо четко понимать, что как бы трудно и тяжело нам не было сейчас в осуществлении текущей деятельности, только активная инновационная политика предприятия, напрямую зависящая от качества кадрового состава организации, наряду с технологическим развитием производства, позволит изменить финансово-экономическое состояние предприятий холдинга в лучшую сторону.

Для того чтобы идеи инноваций были внедрены в производство, требуются время и денежные средства, которые мы можем получить сегодня только за счет текущей деятельности.

Высокая кредитная нагрузка повышает требования к объему производства и реализации продукции. Нам необходимо реформировать сбытовую политику и работу товаропроводящей сети, решая одновременно задачи по повышению собственной доходности и привлекательности работы с нами дилеров. Поскольку для нас увеличение возможностей в применении гибкой ценовой политики напрямую зависит от обеспечения максимальных объемов производства и реализации продукции, перед холдингом «АМКОДОР» стоит задача двукратного сокращения финансового цикла, расширения набора финансовых инструментов, которые мы можем предложить конечному потребителю для приобретения нашей продукции. И здесь требуется тесное государственно-частное партнерство.

Необходимо создание государственного агентства по продвижению экспорта (создано в 119 странах мира), которое способствовало бы координации работы по устранению необоснованных торговых ограничений по допуску белорусских экспортных товаров на внешние рынки; устранению дискриминационных мер; поиску и подбору зарубежных партнеров; проведению маркетинговых исследований зарубежных рынков сбыта; формированию положительного имиджа страны, продвижению национальных брендов.

Необходимо увеличить сроки возврата валютной выручки в зависимости от стоимости товара и географии поставок. При этом установить максимальные сроки на запасные части, так как вопрос входа и сохранения присутствия на новом рынке – это, прежде всего, вопрос организации и обеспечения качественного сервиса.

Также необходимо принять решение, позволяющее выплачивать бонусы и другие вознаграждения покупателям в странах-импортерах белорусской техники, которые можно было бы относить на расходы производителя, участвующие в налогообложении. Взвешенно подходить к формированию норм трансфертного ценообразования, увеличивающих риски доначисления налога на прибыль для предприятий-экспортеров, исходя из понимания уровня социально-экономического развития стран традиционного экспорта, их национальных укладов и традиций ведения бизнеса.

Актуальным остается вопрос отмены таможенных пошлин на комплектующие, используемые в производстве техники.

Крайне важным является введение безвизового режима для руководителей и представителей управленческого звена иностранных компаний, посещающих нашу страну для ведения переговоров, ознакомления с производством и заключения сделок.

Со стороны государства для поддержки национальных производителей экспортной продукции и развития экспортного потенциала жизненно необходимо создание финансовых условий, аналогичных тем, в которых работают наши основные конкуренты на традиционных рынках:

- льготное кредитование;
- льготное налогообложение;
- государственное страхование экспортных операций;
- предоставление прямых займов и кредитов экспортерам.

Для выхода на новые рынки развивающихся стран недостаточно наличия производственного потенциала, экспортного продукта и даже желания покупателя приобрести его. Необходимо предлагать соответствующие мировым стандартам схемы финансирования таких поставок.

Ярким примером здесь может служить контракт на поставку холдингом «АМКОДОР» техники в Народную Республику Бангладеш. Если бы не общие действия ОАО «Промагролизинг» и Национального Банка Республики Беларусь, которые обеспечили финан-

совую схему сделки, никакие усилия производителя не позволили бы довести этот проект до логического завершения.

При этом контракт не только обеспечил значительную долю прибыли ОАО «Промагролизинг» в текущем году, но и позволил холдингу «АМКОДОР» преодолеть длившийся в 2014-2015 годах спад промышленного производства.

Еще раз хочу подчеркнуть, что выходом из существующей, крайне тяжелой ситуации, является нахождение баланса краткосрочных и долгосрочных целей, поступательное инновационное развитие, выстраивание государственной системы стимулирования и поддержки экспорта, тесное государственно-частное партнерство в этой области.