

Бойцов А.А., член Инженерного клуба с 2011 года, Зам.директора по стратегическому развитию ИнСУСС ГУАП, тел. 8 (911) 917-74-23

Баринов В.Б., эксперт Ассоциации предприятий бытового газового оборудования

Павлов К.Е., эксперт по рискам

«Страна живет, пока работают заводы» В.В. Путин 24.09.11г.

Мобилизационный ресурс

Цель данной статьи – поднять дискуссию по обмену опытом выживания Российских предприятий.



Советник президента России Владимира Путина, академик РАН Сергей Глазьев 18 января этого года направил в Кремль письмо, в котором предупредил о финансовой войне со стороны развитых стран за обладание реальными ресурсами. По мнению академика Глазьева, Россия эту войну не проиграет только в случае инновационной активности и вложения значительных средств в науку и технологии. Глазьев считает, что с нынешней политикой наши шансы на победу в экономической конфронтации не велики. И действительно – по индексу развития человеческого потенциала мы занимаем 65 место в мире. Такая же картина по уровню развития промышленности и

финансового сектора экономики.

Хотя промышленные предприятия и являются основной «ударной» силой экономики и без их развития государство потеряет свою суверенность, им пока что приходится рассчитывать только на себя. Проект нового закона "О национальной промышленной политике в Российской Федерации" (№ 98281-5) показал полную несостоятельность чиновников сформировать «боеготовую» промышленную армию. Да даже не сформировать, а хотя бы сформулировать цели и наладить координацию, и то не представляется возможным. Пункт 1 статьи 11 проекта ФЗ напрямую указывает на анархию в управлении субъектами промышленной политики. Не определены цели и задачи, не выстроена общая логика взаимоотношений между субъектами промышленной политики, не определены действия и ответственность каждого вида субъектов.

А если нет промполитики, если нет хотя бы какого-никакого набора действий в некоторый срок, направленного на изменение нашей экономической действительности с декларацией о том, какой же эффект чиновники планируют получить, то промышленникам

приходится рассчитывать только на свои силы. А значит – вести партизанскую войну за выживание.

Пока чиновники обсуждают в Правительстве, кто и где сидит, за чем наблюдает, что "отпиливает" от этого действия, страна всю вступила в ВТО и промышленники вынуждены готовиться к конкурентной войне.

Каково же поле битвы? Прежде всего, оно масштабно и агрессивно. Снятия всех международных экономических барьеров, позволило российским предприятиям беспрепятственно выходить на рынки иностранных государств, а иностранным предприятиям дало лучшие возможности ведения бизнеса в России. А какие выгоды получают те предприятия, которые только собираются выходить на международные рынки либо те, кто ориентирован на внутренний рынок? Считается, что поток импортных товаров со всего мира станет отличным конкурентным стимулом для отечественных предприятий, побудит их модернизировать производство, оптимизировать затраты, улучшать качество продукции. А на самом деле, наши заоблачные кредитные ставки и точечные инвестиции не в состоянии конкурировать с дешевыми иностранными кредитами и мощной господдержкой Евросоюза. Прямо как у В.Высоцкого «Что школьнику драться с отборной шпаной!» Насколько готовы российские предприятия к конкурентной борьбе? И какие конкурентные преимущества намерены они использовать, как будут их развивать, какие ресурсы привлекать, и насколько эффективно их использовать? Что произойдет, если отечественной промышленности не удастся выстоять? Здесь два пути: либо государство примет очередные протекционистские меры, либо уход с рынка. Собственники эту перспективу уже осознали, и в России началась скрытая мобилизация промышленности.



Сейчас идет первый этап – накопление «подушки безопасности». Размер стабилизационных фондов неясен, но на всякий случай кубышки набиваются под завязку. По различным прогнозам этот процесс может затянуться даже в ущерб оборотным средствам на весь «несчастливый» 13-й год. Когда баланс вывода собственных средств и привлечения заемных приведет к полной закредитованности, встанет извечный вопрос – «Что делать?» Импортнозамещение, энергосбережение, нетривиальные инвестиционные схемы, жесткое пресечение любых потерь.

Если накопленные средства не будут выведены в оффшор, то скоро наступит второй

этап – «смотр войск». И картина получится неприглядная. Статистика по объему инвестиций в основные фонды за последние пять лет демонстрирует незначительный рост, который, в основном, достигается за счет инвестиций в основные фонды предприятий по добыче и переработке полезных ископаемых. Темпы роста инвестиций в основные фонды не покрывают темпов их устаревания. На сегодняшний день уровень износа оборудования в среднем составляет 80-90%. Следовательно, в условиях недостатка притока новых ресурсов конкурентные преимущества будут достигаться за счет нещадной эксплуатации имеющихся.

Такая ситуация, кроме потерь конкурентных преимуществ, неизбежно приведет к снижению надежности и безопасности имеющихся производств и, как следствие, росту аварий и катастроф на производстве. А это уже стратегический риск полной потери боеспособности.

Давайте попробуем понять, что можно сделать в таких условиях с позиции разумного оптимизма и здорового патриотизма.

Для начала попытаемся оценить степень наиболее важные риски - рискам аварий и что необходимо предпринять для снижения этих рисков.

Итак, любое конкурентное преимущество строится на некоем базисе. Если говорить о конкурентных преимуществах промышленных предприятий, то базисом для их развития будет являться наличие необходимых производственных мощностей требуемого качества, работающих с требуемой производительностью.

Давайте рассмотрим каждый элемент базиса применительно к российским промышленным предприятиям.

Наличие необходимого оборудования: возможно, для достижения большинства производственных целей имеющегося оборудования и достаточно, вот только остаточный ресурс его составляет всего 10 -20%. Еще несколько лет, - и оборудование превратится в металлолом, эксплуатация которого станет нерентабельна и, в некоторых случаях, опасна. Разумных выходов здесь два, но патриотичный только один – модернизация оборудования. Позднее рассмотрим возможные сценарии модернизации.

Следующий аспект – содержание и обслуживание оборудования. Качество оборудования определяется качеством его обслуживания и ремонтов. Статистика аварий на промышленных объектах показывает, что с качеством ремонтов и обслуживанием у нас большие проблемы. Начнем с наличия необходимого персонала. Ни для кого не секрет, что на предприятиях остались работать в основном те, кто в силу возраста, не смог найти применения своим компетенциям в других областях. Обновление кадров практически отсутствует, да и оставшихся постоянно сокращают, «оптимизируя» затраты. Ремонтные службы в целях сокращения затрат, выводятся на аутсорсинг, создавая дочерние предприятия-подрядчики. При этом существует психология, что если это предприятие наше, дочернее, то и платить ему за услуги можно поменьше, с задержкой. Демотивация персонала подрядчиков приводит к низкому качеству работ либо к невыполнению работ в полном объеме. Разумным выходом

здесь может быть передача процессов управления профессионалам на аутсорсинг, внедрение организационно-программных мер и систем управления обслуживанием оборудования.

Другая проблема – закупка запасных частей для эксплуатируемого оборудования. Оптимизация и здесь привела к тому, что сокращаются расходы на закупку запасных частей, что отнюдь не отменяет необходимости выполнять ремонтные работы. И запасные части закупаются уже без оглядки на качество, по самым низким ценам. Вполне естественно, что после таких ремонтов оборудование не выдерживает запланированных режимов эксплуатации. В результате получаем незапланированные ремонты, простои, аварии.

И все это влияет на третий элемент базиса для конкурентных преимуществ – работу оборудования с требуемой производительностью. При лучшей практике показатель технической готовности оборудования должен составлять не менее 80%, т.е 80% рабочего времени оборудование должно быть готово выполнять свои функции. На самом деле этот показатель едва переваливает за 60%.



Причем, большая часть потерь времени приходится на так называемые внеплановые ремонты, когда оборудование простаивает в ремонте не согласно плану ремонта, а по причине отказа. Причины большинства проблем не технического, а организационного порядка. Что мы с Вами можем сделать, что бы наконец сменить имидж страны «вечно зеленых помидоров»? Начать с осознания и озвучивания проблемы, с каждого отдельно взятого завода на котором мы работаем.

Для этого необходимо проанализировать систему управления предприятия как сложную систему, состоящую из комплекса взаимосвязанных подсистем: технической

подсистемы, организационной подсистемы, информационной подсистемы, подсистемы коммуникации и подсистемы корпоративной культуры. Эти подсистемы тесно взаимосвязаны и изменение в любой из них оказывает существенное влияние на все остальные. У каждого предприятия данные подсистемы существуют, но только уровень развития у каждого свой. И для каждого предприятия существует своя сила взаимосвязей и степень влияния подсистем друг на друга и на общий результат работы предприятия.

Можно ли оценить уровень развития предприятия по уровню развития его подсистем? Существуют лучшие мировые практики, описывающие идеальное состояние каждой подсистемы в отдельности. Однако лучших практик для описания идеального состояния всего

промышленного предприятия, как сложной системы, состоящей из совокупности взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем, сконфигурированных для достижения наилучшей производительности при наименьшем риске - не существует. Трудность создания такого описания, прежде всего, связана с трудоемкостью процесса сбора лучших практик и создания стройной системы оценки, эта работа требует от разработчиков отличных компетенций в различных областях управления. Подобная система оценки, будь она создана, могла бы стать отличным аналитическим инструментом для исследования и анализа, как текущего состояния, так и потенциала промышленного предприятия.

Без владения адекватной информацией о реальном потенциале промышленного предприятия невозможно рассчитывать элементарные показатели и строить планы.

Для акционеров это риск неполучения заслуженных дивидендов, для глав Администраций регионов это риск неполучения запланированных налогов и социальных потрясений, для работников это риск производственных травм. Про глобальные риски для промышленной модернизации и инновационного развития России уже и говорить не приходится. О них мы слышим в сводках МЧС.

Но кто должен взять на себя инициативу создания подобных аналитических систем? Главное заинтересованное лицо – это государство. Несмотря на то, что выгоду от полученной информации об объекте получит собственник промышленного предприятия, в целом, наличие подобных систем позволяет упрочить экономическую безопасность всего государства, так как сделает процесс развития предприятий прозрачным и предсказуемым. Особенно это актуально сейчас, когда планы модернизации экономики и промышленного развития регионов «подстегиваются» фактором ВТО.



Теперь о модернизации оборудования заводов. Минэкономразвития настаивает на включении в бюджеты РФ на 2013-2015 годы расходов в 5 млрд. руб. ежегодно в виде субсидий и льгот на поддержку отечественных отраслей промышленности в условиях их адаптации к ВТО. Существует риск, что деньги будут потрачены напрасно. Потому что главная проблема отечественных предприятий – не в том, где взять деньги, а в том, как научиться грамотно ими управлять. В этом и может состоять главная роль государственной поддержки – создание инструментов повышения компетентности руководителей отечественных предприятий.

Согласно договоренностям по вступлению

в ВТО, Россия добилась отсрочек на снижение импортных пошлин на ряд товаров. Однако если за это время не произойдут изменения в бизнесе промышленных предприятий, то экономическая самостоятельность России может быть существенно подорвана. И мы уже навсегда останемся для остального мира только источниками сырья.

Инженерный Клуб, как аккумулятор и идеологический орган патриотически настроенных промышленников вполне способен взять на себя функции по координации инициатив руководителей и специалистов. Основная цель - дать руководителям практические инструменты сначала выживания, а за тем и лидерства. Как говорил философ Бердяев «Сперва жить, потом есть, а потом и философствовать».

Март 2013 года.