

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ НА АВТОМОБИЛЕСТРОИТЕЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Анисимов В.М., Васина Л.Н., Османкин Н.Н.

Проводимые в России реформы по переходу народного хозяйства к рыночной системе привели к столь быстрым и радикальным изменениям экономической среды, что большинство предприятий не успели к ним адаптироваться: потеряли способность планировать свою деятельность, лишились традиционных поставщиков и рынков сбыта, а также возможности самостоятельно поддерживать оптимальный научно-производственный цикл изготовления продукции. Их естественной реакцией было свёртывание производственной деятельности, отказ от своевременных платежей поставщикам и государству, прекращение инвестирования. Не в исключительном положении оказалось ОАО "ЗиТ" - один из крупнейших производителей автомобильного электрооборудования. Сложность ситуации объясняется рядом внешних и внутренних проблем ОАО. А именно: неплатёжеспособность, высокий уровень задолженности партнёрами государству, отсутствие реальных денежных потоков, потеря рынков запчастей, усиленная конкуренция на внутреннем рынке, бартерные поставки, большая численность и отсутствие необходимой мотивации, устаревание и износ оборудования.

На рисунке 1 представлена схема взаимодействия АО "ЗиТ" с поставщиками и потребителями. Из представленной схемы следует, что завод испытывает в работе двухстороннее давление: с одной стороны, он взаимодействует с потребителями через рынок готовой продукции, на котором формируется спрос, предложение и соответствующие им цены, а с другой - сам выступает в роли потребителя основных материалов и

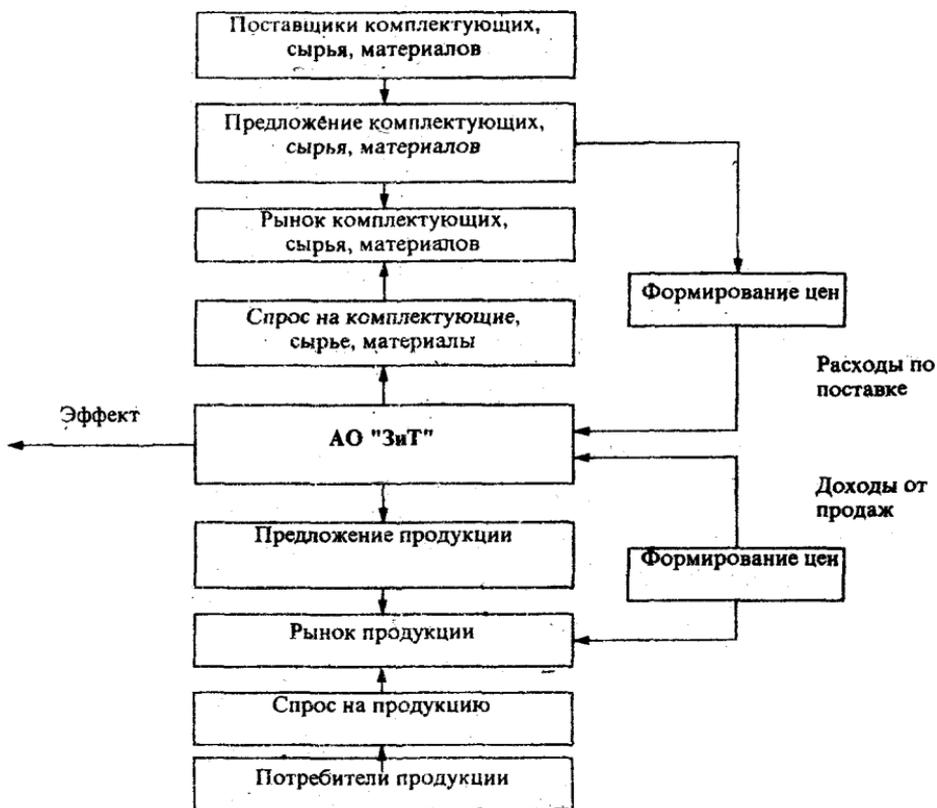


Рисунок 1. Схема взаимодействия ОАО "ЗиТ" с поставщиками и потребителями в процессе производственной деятельности

комплектующих, работая с поставщиками на рынке сырья. Поэтому для повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции необходимо сокращение производственных затрат.

Исходя из анализа себестоимости ряда видов основной продукции "ЗиТ" нами было выяснено, что наибольшая доля производственных затрат приходится на покупные комплектующие и полуфабрикаты, а также сырьё и основные материалы (более 50% в структуре себестоимости). И если 2-5 лет назад это положение могло быть объяснено отсутствием альтернативного выбора партнёров, то на сегодня рынок материалов можно считать сложившимся. В качестве же одной из причин нынешнего

положения вещей стоит назвать использование в обосновании завышенных цен показателей в средних рублях, покрывающих издержки внешнего рынка за счёт внутреннего. Поэтому данная статья должна стать основным объектом мероприятий по снижению затрат, причём вариации удельного веса фактических затрат за последние 2 года оказываются достаточно ощутимыми, что указывает на имеющиеся резервы по их снижению. Поскольку удельный вес затрат на основные материалы количественно характеризует степень влияния материально-технического обеспечения на снижение себестоимости продукции, то для усиления роли и ответственности органов снабжения, создания материальной их заинтересованности предлагается использовать этот показатель в качестве одного из критериев оценки их деятельности и стимулирования. Однако при этом следует учитывать, что на снижение расходов материалов влияет не только обеспеченность материалами с минимальными рыночными или договорными ценами, но и качество нормирования расходов материалов, зависящее от внедрения новой техники и технологии, то есть зависящее от эффективной деятельности технологических, конструкторских служб.

На удельный рост затрат на покупные полуфабрикаты в основном оказывают влияние договорные цены поставок, поэтому сердцевиной системы поставок является механизм определения цен. Для этого предприятие должно иметь информацию о стоимости изготовления комплектующих и уровне их качества. Чтобы поставщики непрерывно совершенствовали свой процесс производства комплектующих, необходимо распределять заказ между двумя и более поставщиками. Это следует делать потому, чтобы поставщики поддерживали качество и надёжность поставок на высоком уровне. Когда какой-либо поставщик снижает эти показатели, то предприятие полностью не отказывается от сотрудничества с ним, а вместо этого передаёт часть заказа другому поставщику в качестве штрафной санкции. Такая форма наказания (поощрения) может оказаться весьма действенной, заставляя всех поставщиков стараться и поддерживать

высокий уровень поставок и в тоже время обеспечивая сохранение долгосрочных с ними отношений. Таким образом, чтобы существенно снизить издержки производства необходимо создать систему совместного с поставщиками анализа стоимости, определения цены и дележа прибыли, позволяющую перейти от отношений с "позиции силы" к партнёрству.

Общепроизводственные и общехозяйственные расходы также оказывают сильное влияние на себестоимость продукции, занимая почти треть в структуре издержек. Основная роль в формировании этих расходов связана с содержанием и эксплуатацией оборудования, содержанием цехового персонала, содержанием зданий и сооружений. Одним из путей снижения этих расходов является разработка и внедрение системы внутрифирменного управления, связанной с повышением роли структурных подразделений и их ответственности за конечные результаты работы всего предприятия. При этом особое значение имеют механизмы, обладающие свойством противозатратности. Внедрение подобных механизмов позволяет делать экономически выгодной для всех структурных подразделений экономию ресурсов и снижение внутрипроизводственных цен на выпускаемую продукцию. Отметим, что механизм ценообразования ОАО "ЗиТ" является затратным и не создаёт заинтересованности экономии материальных ресурсов подразделений.

Основная идея системы внутрифирменного управления состоит в том, чтобы для каждого основного подразделения предприятия определяется система показателей, характеризующих экономические результаты его деятельности. Это стоимость продукции (работ), которую оно выпускает и соответственно затраты на выпуск этой продукции. На основе этих показателей определяется доход и прибыль подразделения, оставляемые в его распоряжении. Основными элементами системы являются хозяйственный договор и договорное соглашение, которые заключаются администрацией предприятия и другими подразделениями.