**Опыт машиностроительных предприятий по выходу из кризиса**

Гончаров В. Ю.

Сейчас середина 2011 года. Некоторые из экономистов говорят, что кризис для России позади и уже нечего бояться. Некоторые (к примеру, Нуриэль Рубини) ожидают новые экономические потрясения и надо сказать – небезосновательно.

В условиях неопределённости становится достаточно интересным рассмореть опыт компаний, столкнувшихся с волной кризиса 2008 года и продолжающих достаточно успешно осуществлять свою деятельность.

Предприятия, рассматриваемые в дальнейшем, относятся к машинострои-тельному сектору – это Кировский завод, машиностроительный концерн «Силовые машины», ТагАЗ, а также компания Subaru.

Традиционная ниша Кировского завода – сельскохозяйственное, строительное машиностроение. В этих сегментах падение производства в период кризиса превысило 50%, на протяжении двух лет завод работал в убыток. Однако на предприятии решают эти проблемы – в периоды потрясений завод не выбирает выжидательную позицию, а параллельно с включением антикризисных механизмов занимается новыми разработками.

Необходимо отметить, что уже с середины 2000-х годов на Кировском заводе определены основные направления деятельности, в рамках которых проводится укрупнение производственных бизнес-единиц, в то время как централизация сервисных и непроизводственных функций осуществляется на базе головной компании.

На сегодняшний момент завод определил для себя четыре основные сферы деятельности: металлургия, сельскохозяйственное и строительное машиностроение, энергетическое машиностроение, производство компонентов. Еще один (непроизводственный дивизион) сформировали подразделения по управлению имуществом и инфраструктурой - энергетика, железнодорожная и портовая инфраструктура.

С началом кризиса завод перестроился на приоритетный выпуск промышленной техники и благодаря такой диверсификации тракторному производству удалось выжить в 2010 году. Конструкторы ПТЗ в 2009 году разработали принципиально новую машину – промышленный трактор нового поколения К-708

Таким образом, можно отметить, что успешному выживанию в условиях кризиса способствовало то, что Кировский завод – это крупная диверсифицированная промышленная группа, работающая в сфере машиностроения и металлургии и занимающая по своим направлениям ключевые позиции как минимум на отечественном рынке, с упором на интеллектуальные продукты и собственные конструкторские разработки.

Машиностроительный концерн «Силовые машины» на 22% увеличил в 2011 году свою инвестиционную программу по сравнению с 2010 годом. Ее объем в 2011 году составит 4, 3 млрд рублей собственных и заемных средств. Половина этих денег будет вложена в дальнейшее строительство первой очереди нового завода «Силмаша» в промышленной зоне «Металлострой» (Колпинский район Санкт-Петербурга). Там будут изготавливать тихоходные и быстроходные турбоагрегаты мощностью до 1600 МВт для атомных электростанций (АЭС). Окончание стройки запланировано на середину 2012 года, а выпуск новой продукции — на 2013 год. С выходом нового комплекса на полную проектную мощность производственные мощности компании увеличатся до выпуска оборудования общей мощностью 14 ГВт в год (2011 год — 9 ГВт).

Другое стратегическое направление инвестиций — расширение научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок. Сейчас «Силмаш» реализует несколько масштабных инновационных проектов, направленных на создание новых типов продукции с техническими характеристиками, соответствующими или превосходящими мировые аналоги. Среди них создание нового тихоходного турбоагрегата мощностью 1200 МВт для АЭС, разработка современных паровых турбин на сверхкритические параметры пара для ТЭС и АЭС, промышленное освоение газовых турбин мощностью 65 МВт собственного производства, создание высокоэффективного гидротурбинного оборудования для сверхмощных ГЭС Сибири и других регионов мира, разработка оборудования для гидроаккумулирующих гидроэлектростанций и другие.

То есть, несмотря на ситуацию с Фукусимой, клиенты не спешат разрывать контракты и прерывать финансированиеразработок в сфере атомной энергетики, что говорит об отсутствии в настоящий момент действенных альтернатив атомной энергетике.

Что касается ситуации на ТагАЗ-е, то текущее положение дел можно охарактеризовать так: найти деньги для оплаты кредитов – невозможно, поиски инвесторов пока что оканчиваются ничем, продать заложенное имущество невозможно, а начинать процедуру банкротства – невозможно, так как это чревато социальным взрывом. Однако имеется поддержка Сбербанка, который является одним из основных акционеров и кредиторов предприятия, а также ведутся переговоры с компанией KIA по поводу организации на мощностях предприятия сборочного производства. Таким образом, наблюдаем крайнее обострение ситуации, возможное благодаря большому числу работников на предприятии, а также, по-видимому, наличием источников информации в руководстве Ростовской области, приводящее, в результате, к отложенному сроку решения проблем на пятилетний период, т.е. наблюдаем некоторое смешение выжидательных и атакующих стратегий действий.

Subaru принадлежит к финансово-зависимому кластеру, сильно пострадавшему от кризиса 2008-2009 годов не только в Европе и России, но и в США. Продуктовая категория легковых автомобилей в США пострадала крайне сильно, продажи практически всех марок упали. Предложение большинства производителей не соответствует новым потребностям покупателей. В этих условиях Subaru смогла увеличить свои продажи и усилить конкурентное положение.

Стратегические инициативы Subaru в период кризиса базировались на следующих моментах:

- новые продукты.

Subaru вывела на рынок новые актуальные модели. Своевременный запуск на рынок модели Subaru Forester третьего поколения обеспечил серьезный для условий кризиса рост продаж (107%);

- новые цены.

Компания предложила выгодные условия покупки своих автомобилей;

- дилерская сеть.

Subaru смогла организовать эффективные продажи и очень эффективную дилерскую сеть.

Таким образом, отмечаем, что основными факторами, способствующими предотвращению кризисных ситуаций (за некоторыми исключениями), а также выводу предприятия из кризиса можно считать:

- стабильность руководства предприятия;

- чёткое видение желаемого будущего предприятия;

- приоритет собственных НИОКР;

- ориентация на клиента;

- наличие заинтересованности государства в предприятии (может достигаться как через источники в правительственных кругах различных уровней, так и через заключение договоров с государственными предприятиями и через участие в целевых инвестиционных программах).

Следовательно, соотнеся имеющиеся у предприятия финансовые, технологические и человеческие ресурсы с вышеобозначенными факторами можно начинать разрабатывать варианты вывода собственного предприятия из кризисной ситуации.