

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ ТРАНСПОРТНОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ

В условиях свободного рынка и острой международной конкуренции у промышленных предприятий возникает объективная потребность в новых методологических подходах к формированию стратегии развития, которые позволяют выбрать оптимальное направление деятельности, провести его аналитическую подготовку и сформулировать реальные программы и планы развития предприятий.

Успешная бизнес-стратегия отрасли является основой функционирования любого предприятия. Стратегические ошибки предприятий транспортно-го машиностроения не только слишком дорого обходятся им самим, но усиливают множество негативных экономических, политических и социальных процессов в обществе, несут угрозу национальной и мировой экологической безопасности.

Стратегию мы рассматриваем как общую концепцию достижения целей организации, решения стоящих перед ней проблем и распределения необходимых для этого ограниченных ресурсов. В таком виде концепция соответствует стратегии второго типа¹.

На практике стратегия любого предприятия состоит из определения сферы деятельности (на начальном этапе или расширения сферы деятельности предприятия), выявления конкурентных преимуществ, определения основных приоритетов и стратегических целей.

Наиболее важный компонент стратегии предприятия — стратегические цели. К ним относятся в разные периоды существования компании расширение сегмента присутствия на рынке, повышение эффективности технического оборудования, принципиально новые технологии, обеспечение необходимого контроля за качеством продукции, изменение системы оплаты труда, повышение профессионального уровня работников, создание положительно-

¹ <http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm>

го социально-психологического климата. Среди неизменных целей стратегии развития любого предприятия транспортного машиностроения повышение спроса и объема продаж, расширение ресурсной базы, повышение уровня капитализации, увеличение выручки и чистой прибыли.

При наращивании производственных мощностей предприятиями отрасли в условиях адаптации к требованиям рынка важна оценка эффективности стратегии развития как отдельного предприятия, так и отрасли в целом. Чаще всего количественная оценка эффективности выражается динамикой объемных показателей: производства продукции, товарооборота, издержек производства и обращения, прибыли и других, отражающих результаты деятельности предприятия.

Правомерно рассматривать экономическую эффективность как комплексную категорию, обусловленную не только количественными, но и качественными показателями, в совокупности отражающими наряду с экономичностью (оптимальностью потребления ресурсов) функционирования хозяйствующего субъекта его результативность (степень достижения поставленных целей).

Наиболее весомыми показателями функционирования предприятия являются качественные характеристики. Важно иметь в виду две взаимодополняющие характеристики — внешнюю и внутреннюю эффективность. На основе интеграции результатов оценки внешней и внутренней эффективности может быть определен итоговый уровень эффективности хозяйствующего субъекта. Кроме того, в эффективности следует учитывать результативность работы хозяйствующего субъекта в разрезе текущей, финансовой и инвестиционной деятельности.

Анализ методик оценки эффективности деятельности предприятий отечественных и зарубежных авторов позволяет обосновать систему оценочных показателей и разработать логико-информационную модель их отбора, чтобы учесть финансовые и нефинансовые, различные функциональные области деятельности и уровни управления хозяйствующим субъектом.

Для решения управленческих задач в области оценки эффективности деятельности предприятий транспортного машиностроения используем систему экономико-математических моделей с учетом наиболее часто используемых целей: получения прибыли, максимизации выручки, завоевания доли рынка, выживания, социальной ответственности².

Модель поведения хозяйствующего субъекта с ориентацией на максимизацию его выручки в условиях рынка представим следующим образом:

$$R = p \cdot q \rightarrow \max,$$

где p — рыночная цена;

q — количество продукции.

В общем виде модель «завоевание доли рынка» при условии получения удовлетворительной прибыли может быть представлена как

$$q \rightarrow \max,$$

$$\Pi = p \cdot q - G(q) \geq \alpha.$$

где α — некоторая константа, устраивающая хозяйствующий субъект в качестве показателя его деятельности;

R — общий доход (выручка);

G — общие издержки.

Для стратегии выживания рекомендуем использовать следующий критерий:

$$\Pi = p \cdot q - V \geq 0.$$

Это означает, что предприятие покрывает переменные издержки (V) за счет выручки. Однако понятие переменных издержек в данном случае расширим, включив сальдо текущих платежей по дебиторской и кредиторской задолженности.

Для формирования системы ключевых показателей эффективности, адекватной поставленной стратегической цели и позволяющей ее реализо-

² Экономико-математические методы и прикладные модели // под ред. В.В. Федосеева. М.: ЮНИТИ, 1999.

Ekonomiko-matamaticheskie metodi i prokladnie modeli: uchebnoye posobie dlya vuzov // pod red. V.V. Fedoseeva. M.: UNITI, 1999.

вать наилучшим образом, рассмотрим причинно-следственные связи целевых установок и критерии их достижения. Такие цепочки целей индивидуальны для хозяйствующих субъектов и определяются особенностями их стратегической ориентации, спецификой, состоянием внешней среды, степенью ее воздействия на хозяйствующий субъект и другими факторами. В вершине цепочек целей расположены финансовые, или генеральные цели, как конечный ориентир при реализации стратегии.

Экономически оправданной и приоритетной целевой установкой для компании остается рост ее стоимости. Стоимость (или ценность) компании создается вследствие того, что потребители оценивают предлагаемые ею товары (услуги) выше суммы экономических затрат на их производство. Наиболее применяемыми ключевыми показателями эффективности при увеличении стоимости компании являются экономическая прибыль и уровень капитализации. Пример формирования системы ключевых показателей эффективности при увеличении стоимости компании представлен в табл. 1.

Таблица 1. Формирование причинно-следственных связей при реализации стратегической цели «увеличение стоимости компании»

Зависимая цель	Влияющая цель
Увеличение стоимости компании	Увеличение экономической прибыли. Увеличение уровня капитализации хозяйствующего субъекта
Увеличение экономической прибыли	Оптимизация структуры капитала. Увеличение рентабельности вложенного капитала
Оптимизация структуры капитала	Повышение финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта
Увеличение рентабельности вложенного капитала	Увеличение прибыльности деятельности
Увеличение прибыльности деятельности	Снижение себестоимости единицы продукции. Увеличение производительности труда. Увеличение прибыльности продаж
Увеличение прибыльности продаж	Рост объемов продаж
Рост объема продаж	Увеличение доли рынка. Оптимизация политики ценообразования. Оптимизация структуры выручки

Специфика предприятий транспортного машиностроения связана с функциональной разнородностью и протяженностью бизнес-процессов, с особенностями технологических производственных процессов и с управлением производством, разнообразием используемых ресурсов. Она диктует жесткие требования к применяемым системам управления. Система управления в транспортном машиностроении ориентирована на усиление централизации функций перспективно-стратегической направленности и демократизации функций оперативного управления производством. Уровень менеджмента предприятий в основном соответствует возможностям использования в отрасли прогрессивных дивизиональных и матричных систем управления.

Крупнейшая компания транспортного машиностроения России и мировой лидер в железнодорожном машиностроении — ЗАО «Трансмашхолдинг». Компания контролирует деятельность и вкладывает инвестиции в развитие технологий самых крупных предприятий в машиностроительной от-

расли страны. Упор делается на дизелестроение, локомотивостроение, производство пассажирского и грузового рельсового транспорта.

Задача на перспективу — создание машиностроительной компании, соответствующей мировым стандартам, вывод ее в мировые лидеры по выпуску железнодорожной техники. Стратегическое развитие ведется по пути создания вертикально интегрированных структур — холдинга пассажирского вагоностроения, холдинга грузового вагоностроения, холдинга локомотивостроения, холдинга верхнего строения путей.

Политика компании в области управления рисками сводится к анализу и минимизации факторов риска, связанных с приобретением размещаемых (размещенных) эмиссионных ценных бумаг — отраслевых, страновых и региональных, финансовых, правовых, связанных с деятельностью эмитента.

Одним из наиболее значимых рисков является повышение цен на материалы и комплектующие, что ведет к снижению рентабельности продукции. Для минимизации данного риска Трансмашхолдинг заключил долгосрочные контракты с поставщиками большинства материалов и комплектующих. Этот риск компания оценивает как маловероятный. Положительная динамика развития рынка продукции железнодорожного назначения позволяет компании расширять торгово-закупочную деятельность и реализацию продукции, своевременно и в полном объеме выполнять обязательства перед владельцами облигаций.

Основным позитивным фактором является прогнозируемый устойчивый рост платежеспособного спроса на продукцию, что существенно снижает отраслевой риск. Цены на продукцию предприятий, в производство и технологии которых Трансмашхолдинг осуществляет инвестиции на внешнем рынке, в целом стабильны. Для минимизации рисков Трансмашхолдинг планирует повышать качество продукции и четко определил нишу, в которой он обладает конкурентными преимуществами.

В течение последних 5 лет экономика России имеет положительные тенденции в отдельных направлениях социально-экономической деятельно-

сти, а также в проведении политических реформ. Тем не менее в стране далеки от завершения реформы политической, налогово-бюджетной и финансовой систем.

В частности, политическая нестабильность может оказать отрицательное влияние на приток иностранных инвестиций в страну, на потребительский спрос, что существенным и неблагоприятным образом может повлиять на бизнес Трансмашхолдинга. Недостаточные капиталовложения в развитие инфраструктуры могут привести к перебоям в финансово-хозяйственной деятельности. Инвестиционный голод в ведущих отраслях, включая электроэнергетику, машиностроение, обрабатывающую промышленность, создает критическую ситуацию в поддержании устойчивого экономического роста, сдерживает переход отраслей на инновационный путь развития, ведет к нарушению народно-хозяйственных пропорций воспроизводственного цикла. Физический и моральный износ подвижного и тягового состава, а также наметившаяся в последние годы потребность в увеличении железнодорожных перевозок определяют необходимость в новой технике, модернизации и ремонте находящейся в эксплуатации.

Вместе с тем большая часть предприятий, входящих в состав группы «Трансмашхолдинг», остаются крупнейшими в отрасли и поставляют большую часть продукции на внутренний рынок. Поэтому риски, связанные с изменением политической ситуации в стране, маловероятны.

Согласно данным Росстата инфляция в России за 2011 г. составила 6,1%³. Умеренная инфляция вряд ли может оказать влияние на способность компании обслуживать размещаемые облигации, поскольку выручка в условиях инфляции возрастает в той же мере, что и затраты. В случае значительного превышения фактических показателей инфляции над прогнозными, в частности при превышении инфляции в 25% в год, Трансмашхолдинг плани-

³ Росстат: Инфляция в РФ за 2011 г. составила 6,1%. <http://www.rg.ru/2011/12/30/inflyaciya-anons.html>

Rosstat: Inflatsiya v RF za 2011 g. sostavila 6,1%. <http://www.rg.ru/2011/12/30/inflyaciya-anons.html>

рует оптимизировать затраты и повысить оборачиваемость дебиторской задолженности.

Показатели финансовой отчетности Трансмашхолдинга, наиболее подверженные изменению в результате влияния указанных финансовых рисков, свидетельствуют о возможностях компании своевременно использовать инструменты антикризисного управления, направленные на предотвращение снижения выручки либо роста затрат. Основные показатели деятельности Трансмашхолдинга в 2008-2012 гг. приведены в табл. 2.

Таблица 2. Основные показатели деятельности ЗАО «Трансмашхолдинг» в 2008-2012 гг.⁴

Показатель	2008	2009	2010	2011	3 месяца 2012
Выручка, млрд руб.	61,87	46,64	50,68	106,3	13,460
Валовая прибыль, млрд руб.	3,76	1,71	3,17	4,87	0,726
Нераспределенная прибыль, млрд руб.	1,69	0,81	н/д		
Рентабельность собственного капитала, %	13,12	5,87	29,4	17,48	1,42
Рентабельность активов, %	2,7	2,4	13	7,87	0,69
Коэффициент чистой прибыльности, %	2,7	1,7	11,3	0,03*	0,023*
Рентабельность продукции (продаж), %	4	2,2	4,6	н/д	

*Приблизительное значение

По оценке экспертов, в 2012 г. в машиностроительном комплексе сохранится положительная динамика производства. Темп роста может быть таким же высоким, как в 2011 г. (порядка 20%). Однако в секторах отрасли ситуация может развиваться по-разному. Улучшение динамики будет происходить за счет фактора низкой базы, хотя физический объем производства будет существенно отставать от докризисного уровня, что не позволит достичь высоких результатов отрасли в производстве машин и оборудования.

⁴ Таблица составлена авторами по данным открытых источников.
Tablitsa sostavlena avtorami po informacii iz otkritih istochnikov.

Таблица 3. Основные финансовые показатели предприятий-лидеров в области транспортного машиностроения в 2011 г.⁵, млрд руб.

Компания	Выпуск товарной продукции	Объем выручки от реализации	Чистая прибыль
ЗАО «Трансмашхолдинг»	н/д	106,3	0,313*
ФГУП «Уралвагонзавод»	81,42	67,83	8,676
ОАО «Рузхиммаш»	15,49	13,41	0,191
ОАО «Алтайвагон»	17,82	17,9	1,996

* Данные за I кв. 2012 г.

Экономическая эффективность развития отрасли в значительной мере зависит от технологии стратегического планирования. Между тем оценка эффективности стратегического планирования является сложной задачей в виду ее интегрированности. Проблема в том, что стратегия эффективна, с субъективной точки зрения участника делового процесса, в том случае, если она удовлетворяет его интересам, а также демонстрирует достижение ожидаемых результатов.

Тем не менее в рамках настоящего исследования можно утверждать, что наиболее эффективны на сегодняшний день стратегии развития ЗАО «Трансмашхолдинг», ОАО «Рузхиммаш», ФГУП «Уралвагонзавод», ОАО «Алтайвагон». Сравнительный анализ основных финансовых показателей предприятий-лидеров транспортного машиностроения в 2011 г. приведен в табл. 3.

Долгосрочное стратегическое планирование этих компаний позволило им успешно пройти проверку мировым экономическим кризисом и не только показать стабильный рост, но остаться в позитивных трендах по всем основным экономическим показателям.

Вступление России в ВТО, по мнению экспертов, может оказать существенное влияние на финансовое положение страны и негативно сказаться на положении отрасли, включая всех без исключения производителей машино-

⁵ Таблица составлена авторами на основании данных из ежегодных годовых отчетов компаний. Tablitsa sostavlena avtorami na osnovanii danih iz ejwgodnih godovih otchetov kompaniy.

строительной продукции⁶. Потеря рыночной доли и сокращение продаж неизбежно приведут к снижению прибыльности и денежных потоков, что может повлечь ухудшение кредитных показателей компаний⁷. Для предотвращения негативного влияния от вступления в ВТО можно использовать следующие средства в течение установленного переходного периода: стимулирование частных инвестиций в отрасль для повышения ее конкурентоспособности, налоговые льготы и другие инструменты. Уровень поддержки отрасли будет напрямую зависеть от политической воли правительства и экономической политики.

Отечественные предприятия машиностроительной отрасли готовы к конкуренции по качеству, цене, перспективным разработкам. Однако проблемы стандартизации, сертификации и метрологии продукции и преимущества, которые возникают у конкурентов на территории Российской Федерации, могут привести к росту себестоимости продукции. Многие компании проводят перевооружение, но низкие производственные издержки, существовавшие на российских предприятиях, более не являются преимуществом. Нельзя игнорировать и процессы, связанные с неупорядоченностью налогооблагаемой базы, а также с ростом цен на энергоносители и металлы. В конечном итоге, на наш взгляд, вступление в ВТО может дать дополнительные преимущества иностранным конкурентам в использовании возможностей российского рынка для реализации экономических интересов и усилить зависимость отечественных производителей от иностранного капитала.

Необходимо учитывать, что несмотря на положительную динамику развития отрасли, в ней до сих пор сохраняются нерешенные проблемы. Главная из них — дисбаланс между структурой производственных мощностей, техническим уровнем продукции транспортного машиностроения и потребностью отечественного железнодорожного транспорта в высокопроизво-

⁶ Пресс-релиз Moody's // moodys.com
Press-reliz Moody's // moodys.com

⁷ http://www.mashportal.ru/machinery_russia-23283.aspx

дительном подвижном составе для выполнения в полном объеме грузовых и пассажирских перевозок.

Таким образом, анализ стратегии развития предприятий транспортного машиностроения на примере ЗАО «Трансмашхолдинг» показал, что она отвечает современным тенденциям развития отрасли. С целью повышения эффективности стратегического планирования компания проводит оценку рисков в производственной и в финансово-хозяйственной деятельности с целью минимизации негативных воздействий. Анализ финансово-экономических показателей деятельности крупнейших предприятий свидетельствует о высокой вероятности дальнейшего роста производства и продаж как результата спроса на продукцию отрасли.

Для оценки эффективности транспортного машиностроения используется система экономико-математических моделей. Задачи в этом случае сводятся к прогнозированию различных сценариев развития и к выбору оптимальной стратегии, удовлетворяющей потребностям компании на данном этапе развития.

Оценка перспектив развития транспортного машиностроения на основе экономических и политических тенденций в стране позволяют сделать вывод о недостаточной поддержке отрасли государством. Для минимизации негативных тенденций от вступления России в ВТО необходима комплексная реформа налоговой и таможенной систем, поддержка отечественных производителей, в том числе для привлечения в отрасль иностранных инвестиций.

Примечания