

УДК 658.5+[338.245.8+(338.23:330.341.42)](1-470.54)

**ключевые слова:** антикризисная стратегия, машиностроение, монопрофильное предприятие

*А.Д. Максимов, Т.А. Максимов*

## АНТИКРИЗИСНАЯ СТРАТЕГИЯ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО МОНОПРОФИЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*На примере ЗАО «Пермская компания нефтяного машиностроения» в статье анализируются проблемы нефтемашиностроительного комплекса в период кризиса. Дается ретроспективный анализ экономической устойчивости предприятий нефтяного машиностроения, оценивается влияние экономического кризиса на их деятельность. В статье оцениваются перспективы развития нефтемашиностроительных компаний, предлагается комплекс мер по повышению конкурентоспособности предприятий отрасли в современных условиях.*

Пермская компания нефтяного машиностроения (ПКНМ) существует с 1992 г. и в настоящее время является одним из лидеров отечественного нефтемашиностроения, успешно конкурирующим на рынках России и СНГ с зарубежными производителями.

С учетом существовавшей потребности нефтяной промышленности в США — скважинных штанговых насосах (порядка 50 тыс. ед. в год), традиций отечественного нефтяного машиностроения, ПКНМ создавалось как монопрофильное предприятие, основной профильной продукцией которого были штанговые насосы широкой номенклатуры, запчасти к ним и дополнительные устройства (замковые опоры, автосцепы, газосепараторы, шламоуловители и др.).

В результате реализации стратегии диверсификации, получившей серьезный импульс в 2007—2008 гг. в рамках антикризисной программы предприятия, номенклатура продукции значительно расширилась и в настоящее время включает в себя:

- утяжеленные, ведущие и толстостенные буровые трубы (УБТ, ВБТ и ТБТ) в соответствии с API Spec 7—1;
- насосно-компрессорные трубы (НКТ);
- высокоточные трубы для корпусов погружных электроцентробежных насосов и двигателей (ПЭН, ПЭД);
- передельные трубы из хромоникелевых и немагнитных сплавов.

Продукция компании сертифицирована по международным стандартам качества ISO и API,

в компании действует комплексная система управления качеством работ на основе стандартов ISO 9001:2000, API Spec Q1, ISO/TS 29001:2003.

В развитии ПКНМ находят отражение тенденции и закономерности развития отечественного нефтяного машиностроения. Нефтемашиностроение начало активно развиваться в Советском Союзе сразу после Второй мировой войны. В период плановой экономики предприятия отрасли, действуя в условиях неконкурентной среды, имели узкую специализацию и значительные производственные мощности из расчета потребности всей нефтяной промышленности СССР или ее значительных секторов. Распад СССР оказал существенное влияние на трансформацию нефтемашиностроительного комплекса. Значительная часть заводов оказалась на территории ближнего зарубежья и к настоящему времени практически прекратила свое существование по ряду причин, в частности, из-за жесткой конкуренции со стороны зарубежных производителей. Оставшиеся на территории России машиностроительные предприятия также имели низкую конкурентоспособность на целевых рынках вследствие технологической отсталости, кадровых проблем, критического износа парка оборудования. Главным образом по этой причине даже в условиях дефицита оборудования предприятий нефтегазового комплекса и высокого спроса модернизировать производство и решить проблему выживания сумели лишь единичные предприятия. Развитие отрасли в значительной степени происходило за счет появления новых игроков, таких как «Новомет», «Нефтяная электронная компания», «Элкамнефтемаш», «Мотовилханефтегазмаш», «Пермская компания нефтяного машиностроения». Притом все эти компании на момент своего создания имели «родовые пятна» советской отрасли — узкую специализацию, недостаточно высокий технологический уровень, отсутствие диверсификации производства.

В связи с этим экономическое состояние предприятий нефтяного машиностроения всегда находилось и остается в прямой зависи-

мости от спроса на изготовление и модернизацию оборудования для предприятий топливно-энергетического комплекса. К основным факторам, оказывающим существенное влияние на данный показатель, следует отнести:

- изменение цен на энергоносители;
- инфляционные процессы;
- низкую платежную дисциплину;
- жесткую, тормозящую процессы развития систему налогообложения;
- технологический уровень потребителей — предприятий ТЭК;
- природные факторы.

Практически все вышеперечисленные факторы оказались в зоне негативного влияния текущего кризиса, который оказался очень жестким для машиностроения и поставил предприятия на грань выживания. Это обстоятельство предопределило высокие требования к разработке антикризисных мероприятий, эффективность которых без преувеличения решала вопрос дальнейшего существования.

Симптомы кризиса начали ощущаться менеджментом ПКНМ задолго до его анонсирования в средствах массовой информации и официального признания российским руководством в октябре 2008 г. Спекулятивный рост цен на энергоносители, фискальное стимулирование повышения доли нефтяной и газовой промышленности в общем объеме ВВП, низкая эффективность государственного регулирования процессов разработки месторождений предопределили чрезмерное развитие агрессивных методов добычи нефти и сокращение использования берегающих технологий. Например, по данным Минприроды краевой администрации, на территории Пермского края за последние несколько лет официально из эксплуатации было выведено более 1000 скважин с суточным дебетом менее 5 т. По оценкам независимых экспертов, фактическое число скважин, реально выведенных из эксплуатации, выше.

Эти процессы нашли отражение в отрицательной динамике российского рынка скважинных штанговых насосов — основной профильной продукции ПКНМ в период до 2008 г. В частности, объем закупок СШН нефтяной компании «ЛУКОЙЛ» за последние годы сократился более чем в два раза (примерно с 4 тыс. до 2 тыс. штук в год). Аналогичная ситуация характерна для всех крупных российских нефтяных компаний.

Превышение предложения над спросом сократило число производителей СШН, поставило цены на уровень ниже минимально допустимого для воспроизводства и практически

заставило компании отказаться от инвестиций в развитие данного направления. Например, в 2007 г. тендерные цены на СШН в ОАО «Башнефть» были установлены в пределах 16—18 тыс. руб. за насос (НН2Б-44 — 16481 руб. с НДС), что соответствовало 70% средней цены российских производителей и было на 7—10% ниже себестоимости. В результате все компании — победители тендера сработали в убыток, сроки поставок оказались сорванными, условия тендера были частично пересмотрены.

В процессе развития кризисных тенденций в российской экономике (конец 2008 г. — начало 2009 г.) нефтяные компании перестали своевременно рассчитываться за поставки оборудования даже по минимально допустимым ценам и в одностороннем порядке изменили сроки платежей. По итогам проведенных тендеров сроки платежей отодвинулись минимум на месяц, что при реальных ставках кредитования на уровне 18,5—24% и длительности цикла не менее 3 месяцев делает производство СШН практически убыточным даже при достаточно высоких ценах на продукцию. Не менее критичными для эффективности видятся возрастающие задержки платежей и развитие тенденции вытеснения денежных расчетов суррогатами. Аналогичная ситуация складывается и по другим нефтесервисным компаниям. «Нефтяные компании, ссылаясь на падение цен на нефть, стремятся изменить правила игры на 2009 год, — отмечает генеральный директор «Югсон-Сервис» Анатолий Киреев (Тюмень). — Наш главный партнер в одностороннем порядке перешел с 30-дневного на 90-дневный период расчетов. В результате у меня на два месяца образуется пробел в оборотных средствах в 20—30 млн рублей: компания окажется просто без денег» [4]. Заместитель генерального директора компании «Мотовилихинские заводы» А. Городецкий так описывает ситуацию: «Машиностроители в нефтяном секторе находятся между молотом и наковальней. С одной стороны — металлурги, которые не снижают цены на продукцию нефтяного сортамента. С другой — нефтяники: эти по статистике смотрят, что цены на металлы падают, и ждут адекватной, как им кажется, реакции машиностроителей. Но цены падают по металлопродукции для строителей, для других каких-то направлений, но не по тем позициям, которые используются в нефтяном машиностроении. Более устойчивы перед лицом кризиса будут «закрытые» отрасли — атомная, космическая, отчасти авиационная. Соответственно, лучше себя будет чувствовать относящиеся к этим отраслям машиностроение. Также очень важно, чтобы

уровень экспортных пошлин на нефть позволяя нефтяникам продолжать разработку малодебетных скважин. В противном случае сократится добыча нефти штанговым способом, которая формирует спрос на нашу продукцию» [4].

Ухудшение финансового состояния и реальное уменьшение объемов производства потребителей продукции находит отражение в снижении реализации по всему ассортименту нефтепромыслового оборудования. Это, даже после объективного сокращения численности работающих и прочих операционных затрат, все равно ведет к значительному росту себестоимости, в частности, за счет повышения доли условно-постоянных расходов.

В итоге резко снижаются конкурентные преимущества компаний — производителей США на рынках России и СНГ. Особенно заметным является торможение на зарубежных рынках, требующих поддержания высокого уровня затрат на продвижение продукции. В частности, только затраты на сертификацию производства ПКНМ по стандарту API минимально составили порядка 30 тыс. долл., что при сложившейся структуре рынка и цен равносильно 5% прибыли или месячной амортизации по всему объему основных фондов предприятия.

Положение усугубляется экспансией китайских компаний, которые при уже достигнутом удовлетворительном качестве изделий активно инвестируют в мероприятия по адаптации своей продукции к требованиям российского рынка. В результате неизбежного внедрения китайской продукции на рынке нефтепромыслового оборудования логично ожидать следующего:

- потерю рынков сбыта на территории СНГ, что уже началось в Казахстане, Узбекистане, Таджикистане;

- проблемы со сбытом продукции российским нефтяным компаниям (уже сегодня китайцы внедряются в «Роснефть», «Газпром» под прикрытием выдаваемых кредитов, делают пробные поставки продукции в «Сургутнефтегаз», «ЛУКОЙЛ»).

В сложившейся ситуации кардинально необходимой для ПКНМ оказалась диверсификация производства. В общем случае к числу основных причин осуществления диверсификации современная управленческая наука относит:

- образование избыточных финансовых ресурсов, превосходящих необходимые для поддержания конкурентных преимуществ в первоначальных сферах бизнеса;

- стремление выжить и упрочить свое положение в условиях конкуренции;

- стремление снизить предпринимательские риски, распределив их между различными сферами деятельности;

- возможность получения дополнительной прибыли, не связанной с наращиванием объемов производства ранее освоенной продукции;

- необходимость реагировать на изменения конъюнктуры;

- неустойчивость развития мировой и региональных экономик и т. д.

Следует отметить, что в последнее время фактор неустойчивости развития мировой и региональных экономик выходит на первый план в ряду причин, стимулирующих компании к диверсификации.

К целям диверсификации относят:

- предотвращение банкротства;

- повышение эффективности производства;

- получение экономической выгоды;

- повышение устойчивости бизнеса;

- оптимизацию использования ресурсов и возможностей компании;

- сбалансирование производства продукции с различной цикличностью производства и спроса [2].

Выбор целей диверсификации во многом зависит от условий окружающей среды, этапа эволюции компании, ее финансового состояния. Для ПКНМ, как и для большинства компаний нефтемашиностроительного комплекса, на современном этапе главной целью диверсификации представляется преодоление кризисных явлений в российской экономике, в том числе в отраслях, связанных с нефте- и газодобычей.

Стратегия диверсификации является производной ряда факторов, к основным из которых можно отнести ключевые компетенции компании, уровень достигаемой конкурентоспособности на потенциально возможных рынках, привлекательность альтернативных сфер деятельности, финансовые потенциалы и прочие факторы. В практике разработки стратегий различают следующие виды диверсификации:

- ограниченную, используемую в случаях, когда в деятельности компании доминирует какой-либо бизнес, а другие виды бизнеса развиваются параллельно в небольших объемах;

- несвязанную, подразумевающую освоение новых рынков и продуктов, напрямую не связанных с основным видом деятельности. В рамках несвязанной выделяют конгломератную диверсификацию, которая отличается тем, что характеризует процесс пополнения продуктовой линейки изделиями, не имеющими отно-

шения не только к освоённой продукции, но и к применяемой на предприятии технологии;

— связанную, направленную на развитие продуктов и рынков, имеющих прямую зависимость от основного производства. Данный вид стратегии развития подразделяется, в свою очередь, на горизонтальную и концентрическую диверсификации. Горизонтальная диверсификация подразумевает выпуск новой продукции, аналогичной по сфере применения традиционно производимой предприятием. Концентрическая диверсификация подразумевает пополнение ассортимента новыми изделиями, которые с технической (технологической) или маркетинговой точек зрения похожи на выпускаемые изделия;

— географическую, предполагающую выход на новые рынки сбыта из-за ограниченных возможностей роста на освоённых ранее рынках.

Для определения стратегии диверсификации компания менеджментом ПКНМ был проведён стратегический анализ, включающий оценку ситуации и конкурентной среды в отрасли, и SWOT-анализ (табл. 1, 2).

Отправной точкой стратегического анализа была выбрана платежеспособность потенциальных потребителей продукции. С учетом негласной стратегии российского правительства на сырьевую направленность в развитии экономики объектом анализа, начатого в 2007 г., был определен максимально возможный спектр товаров и услуг в отраслях, ориентированных на разработку и эксплуатацию недр. Исходя из ключевых компетенций компании, объектами анализа были определены специальные буровые трубы, оборудование для разработки газовых месторождений, корпуса погружных электроцентробежных насосов и двигателей, услуги по обработке деталей методами глубокого сверления и ремонту нефтепромыслового оборудования и т. п.

В частности, стратегический анализ по специальным буровым трубам показал целесообразность скорейшей диверсификации производства в этом направлении (табл. 1), что подтверждалось расчетами эффективности. Важным стимулирующим фактором диверсификации было и то, что на базе новых технологий компания способна производить продукцию для бурения, продукцию для добычи редкоземельных металлов, развивать услуги по ремонту оборудования соответствующего профиля.

Выбранную компанией стратегией горизонтальной и географической диверсификации

можно назвать типичной для монопрофильных предприятий ТЭК и нефтесервисных компаний на современном этапе. Возможность и целесообразность осуществления горизонтальной диверсификации обусловлена тем, что современный региональный нефтегазовый комплекс, как правило, является узкоспециализированным, интегрирующим во времени и пространстве межотраслевой процесс производства конкретного конечного продукта на основе целевой комбинации и диверсификации воспроизводства его факторов, ресурсов и условий. Поэтому стратегически согласованная межотраслевая интеграция предприятий, связанных корпоративными, отраслевыми и территориальными интересами в рамках крупного бизнеса, а также географическая диверсификация монопрофильных предприятий ТЭК, как показывает практика, экономически целесообразна.

Межотраслевая интеграция стремится к охвату всего производственного цикла, для чего крупные предприятия поглощают более мелкие, входящие в технологические цепочки. Такую стратегию реализуют «Газпром», «ЛУКОЙЛ», «СИБУР» и другие вертикально интегрированные компании. К побудительным факторам осуществляемой ими диверсификации можно отнести накопление отраслевого капитала, реальную возможность снижения транзакционных издержек и повышения эффективности управления на всем жизненном цикле производимой продукции, достижения динамической устойчивости на перспективу.

Интеграционные процессы, реализуемые в ТЭК, находят зеркальное отражение в стратегиях развития крупных сервисных компаний. Для реализации обозначенных стратегий используются как внутренние (НИОКР, новые направления деятельности внутри компании), так и внешние (стратегические союзы, совместные предприятия, слияния и поглощения) средства осуществления диверсификации.

Показательной в этом смысле является стратегия компаний бизнес-группы «Римера». По сообщению предприятий, «Римере» и аффилированным с ней лицам сейчас принадлежит 97,53% акций «Ижнефтемаша» и 97,01% акций «Алнаса». При этом «Римера», реализуя стратегию группы Челябинского трубопрокатного завода (ЧТПЗ), направленную на удовлетворение потребностей ТЭКа в сервисных решениях, нацелена на долгосрочное развитие в отрасли. «Намерение увеличить долю в акционерном капитале ведущих российских предприятий нефтяного машиностроения отвечает политике

Таблица 1

Стратегический анализ по специальным буровым трубам (оценка ситуации и конкурентной среды в отрасли)

№	Характеристики	Текущее состояние	Выводы/примечания
1.	<i>Характеристики отрасли</i>		
1.1.	Размеры рынка: • Внутророссийского • СНГ • Дальнего зарубежья (где компания планирует работать)	1000 тн 800—1000 тн 2000 тн	Иран, Ирак
1.2.	Динамика рынка	Рост 10%—15%	До 2020
1.3.	Прибыльность рынка	25%	
2.	<i>Характеристика конкуренции</i>		
2.1.	Компании конкуренты и их доли на рынках	Мотовилиха 300+50+0 Сумской завод 500+200+0 Китай 150+100+2000 ПКНМ 40-50+2+0	
2.2.	Возможные новые конкуренты, их новые доли на рынках, уровень качества продукции по сравнению с продукцией ПКНМ	Усиление китайских производителей на российском рынке в связи с высоким качеством	
2.3.	Технологии/инновации компаний-конкурентов	Сварные ТВТ и ВВТ, различные виды резьб	Зупорные, омедненные
2.4.	Способность поставщика диктовать условия	Средняя	
2.5.	Способность потребителей диктовать условия	Сильная	Сроки, необходимость работы на склад
2.6.	Наиболее вероятные действия конкурентов	Экспансия китайских производителей	Создание складов в РФ
3.	<i>Ключевые факторы успеха (КФУ):</i> • В технологии • В производстве • В маркетинге и реализации • Прочие	После пуска ТВЧ — сроки Сотрудничество с Китаем	
4.	<i>Оценка привлекательности отрасли</i>	Высокая	

Таблица 2

SWOT-анализ конкурентной среды в нефтемшиностроении

	Возможности рынка	Угрозы рынка
Расширение рынка (Ирак, Иран, Газпром, шельф) Увеличение объемов бурения боковых стволов на 40—50% Переход НК на долгосрочные контракты	Угроза от китайских производителей Стабилизация потребления нефти за счет альтернативного вида топлива Объединение крупных игроков	Разработка стратегии снижения цен на внутреннем рынке за счет мобилизации внутренних резервов
<b>Сильные стороны ПКНМ</b> 1. владение технологией глубокого сверления 2. высокая квалификация ведущих инженеров 3. сформированные позиции на рынке специальных буровых труб 4. сертификация по ISO, API и др. 5. патент 3—83 6. низкая себестоимость ТВТ, ВВТ 7. широкая номенклатура переводников 8. связь с Китаем	Занятие большой доли рынка оборудования для резки боковых (вготорых) стволов Долгосрочные контракты по уникальной продукции	Падение спроса на продукцию, которая имеет сертификат и невозможность конкурировать по несертифицированным позициям с Китаем, у которого имеются все лицензии
<b>Слабые стороны ПКНМ</b> 1. отсутствует ТУ и сертификаты на переводники и ТВТ 2. отсутствует сертификат ВНИИГАЗа 3. недостаток энергообеспеченности для ТВЧ 4. отсутствие в России заготовки Дн больше 178 мм и L=1,5 м и альтернатива покупки заготовки 5. низкая производительность труда 6. слабая кадровая политика	Долгосрочные контракты на сертифицированную продукцию, и ее ввод на рынки Ирака и Ирана	

«Примеры» по выстраиванию эффективной системы управления нефтесервисным бизнесом, направленной на развитие предприятий дивизиона, усиление их позиций на внутренних и внешних рынках за счет повышения качества выпускаемой продукции», — отметил генеральный директор компании В. Христенко. О намерении углубиться в нефтесервисный бизнес группа ЧТПЗ, объединяющая Челябинский трубопрокатный и Первоуральский новотрубный заводы, компанию по заготовке и переработке металлолома «ЧТПЗ-мета», металло-торговое подразделение ТД «Уралтрубосталь» и Челябинский цинковый завод, заявила еще три года назад. Это давало ей возможность не только обеспечить стабильный сбыт своему основному бизнесу по производству труб, но и заработать деньги на быстрорастущем рынке нефтесервисных услуг. Как признался «Эксперту online» один из участников рынка, из-за высоких цен на нефть и бурного роста спроса на услуги сервисников конкуренция на этом рынке в тот момент практически не существовало. Более того, по прогнозам аналитической группы Douglas-Westwood, к 2011 г. российский нефтесервисный рынок (по сравнению с 2007 г.) должен был вырасти в денежном выражении как минимум вдвое. На этой волне ЧТПЗ и образовал нефтесервисный дивизион на базе компании «Примера», в который вошли «ЧТПЗ — Комплексные трубные системы» (производство и реализация элементов трубопроводов), «МСА — Комплексные трубные системы» (производство и реализация трубопроводной арматуры), «Алнас» (производитель погружных насосов и электродвигателей), «Ижнефтемаш» (производство промыслового оборудования), «Юганскнефтегазгеофизика», «Томскнефтегазгеофизика», «Таймырнефте-разведка» и сеть сервисных центров, расположенных в крупнейших нефтедобывающих регионах России: Альметьевске, Нижневартовске, Сургуте, Нягани, Ижевске, Усинске, Нефтеюганске, Когалыме, Перми и Бугуруслане. Причем для того чтобы выкупить «Алнас», «Примере» пришлось выпустить допэмиссию своих акций на сумму около 4,7 млрд рублей, которую затем купил ЧТПЗ [6].

Стратегия диверсификации, выбранная Пермской компанией нефтяного машиностроения, строилась на основе оптимизации минимаксного критерия «затраты — результат». Анализ существующих и перспективных технологий позволил определить минимально необходимую программу модернизации производ-

ства с прицелом на освоение новых видов продукции и технологий в ближайшей перспективе.

Серийное освоение производства бурильных труб различных модификаций и типоразмеров потребовало приобретения дополнительного металлорежущего оборудования, в частности, станков для наружной обработки УБТ, дооснащения бабок установленных расточных станков, станков фрезерования спиралей, прессы для правки труб, индукционной установки для термической обработки УБТ, стенда неразрушающего контроля, набора калибров и пр. Сроки реализации проекта объективно оказались крайне сжатыми. За два неполных года за счет привлеченных и собственных средств компании были освоены практически все необходимые вложения (табл. 3).

Таблица 3  
Инвестиционная программа ПКНМ  
на период с 2007 по 2008 г.

Показатель	2007 г.	2008 г.	
		(1 полугодие)	(2 полугодие)
Прямые инвестиции, % к предшествующему году	166	844	—
Лизинговые платежи, % предшествующему году	208	102	101

Смещение инвестиционных затрат в сторону прямых инвестиций было обусловлено ухудшением условий налогообложения лизинговых компаний и изменением требований банков к кредитам, выдаваемым лизинговым компаниям. В частности, отмена льгот по налогу на имущество для лизинговых компаний и изменение порядка начисления амортизационных отчислений в рамках антикризисных мер правительства делают лизинг экономически неоправданным.

Последующее развитие событий подтвердило необходимость инвестиций в диверсификацию в максимально короткие сроки. Второе полугодие 2008 — начало 2009 г. характеризовались существенным сокращением инвестиционных программ нефтяных компаний. Инвестпрограммы, составленные исходя из цен 80—90 долл. за баррель, пришлось в срочном порядке пересматривать. Поначалу нефтянки сохраняли оптимизм, закладывая на 2009 г. цену 60—70 долл. за баррель и сокращая бюджеты на 20—25%. Но осенью цены на нефть падали так быстро, что компании просто не успевали подстраивать под них свои инвестиционные программы. Когда нефтяной рынок стабилизировался у отметки 40 долл. за баррель,

оптимизма в программах нефтяников уже не было видно. Сокращения программ составили 25–50% от уровней этого года. Логично предположить, что компании будут действовать в зависимости от ситуации на нефтяном рынке, и если цены чудом взлетят к 100 долл. за баррель, объем капитальных вложений вернется к уровням 2008 г. Озвученные нефтяниками цифры дают сценарный прогноз развития отрасли на 2009 г. (табл. 4) [7].

Таблица 4

Изменение объемов планируемых инвестиционных программ нефтяных компаний на 2009 г.

Нефтяная компания	Запланированная цена нефти, долл.	Сокращение инвестиционных программ	Планируемый объем программ, млрд долл.
Роснефть	50	0%	8,3
ЛУКОЙЛ	45	-50%	5,1
ТНК-ВР	60	-25%	3,3
Газпром нефть	40	-45%	1,8

При этом существенно сократили добычу средние (СНК) и малые (МНК) нефтяные компании. Обвал мировых рынков обернулся тем, что подстегнул кризисные процессы, наметившиеся еще несколько лет назад. В результате недостаток перерабатывающих мощностей, чрезмерная налоговая нагрузка и высокая экспортная пошлина поставили СНК и МНК на грань банкротства. К 2008 г. объем добычи малой нефти сократился в 2,5 раза по сравнению с показателями 2001 г. Это привело к практической остановке работ по развитию производственной базы компаний.

Уже к концу 2008 г. производители нефтепромышленного оборудования столкнулись с проблемой сокращения спроса на профильную продукцию, ужесточения конкуренции и необходимостью сокращения производства. Завершение модернизации позволило ПКНМ не только компенсировать потенциально возможное падение объемов производства, но и обеспечить рост за счет структурных изменений в номенклатуре выпускаемой продукции.

Сокращение инвестиционных программ крупных нефтяных компаний и кризисная ситуация в независимых СНК и МНК перераспределили рост объемов услуг, связанных с ремонтом оборудования для нефтедобычи и нефтесервиса. В рамках антикризисных мероприятий ПКНМ в период с конца 2007 г. по начало 2009 г. удельный вес монопрофильной продукции — СШН

сократился с 80 до 50%, что позволило за счет услуг по ремонту и бурильных труб обеспечить рост производства порядка 20% в 2008 г. и сохранить объемы в первой половине 2009 г.

Реализация инновационных процессов поставила менеджмент компании перед необходимостью решения ряда характерных для машиностроения проблем, связанных с развитием производства. Внедрение новых технологий, расширение продуктовой линейки, как правило, сопровождается ростом энергопотребления. При этом существующий порядок присоединения к энергетическим мощностям максимально препятствует внедрению инноваций. Как известно, плата за присоединение берется авансовым платежом, а срок подключения к мощностям может достигать двух лет после уплаты. Освоение производства бурильных труб потребовало дополнительной мощности порядка 1,0 Мвт. Энергетическое обеспечение проекта оценивалось ориентировочно в 30 млн руб., в том числе 11,0 млн руб. — плата за присоединение. В случае реализации энергетической составляющей проекта по такой цене эффективность проекта падала в разы. В этих условиях внедрение современной технологии термообработки токами высокой частоты оказалось возможным для ПКНМ только в режиме ночных смен и работы в выходные и праздничные дни. Тем не менее компания вынуждена пойти на такие условия и неоправданно увеличивать операционные издержки, поскольку обработка по кооперации или покупка необходимых мощностей у МРСК в итоге получаются дороже. Парадокс ситуации заключается в том, что в ОАО «Спецнефтехиммаш», через мощности которого ПКНМ получает электроэнергию, имеет место существенное снижение потребления, связанное с сокращением производства. Тем не менее существующий порядок не предусматривает возможности замещения потребителей, а льготы, установленные антикризисной программой правительства по границе 100 квт, могут заинтересовать только парикмахеров и не применимы к предприятиям реального сектора экономики.

Освоение производства новых видов продукции неизбежно влечет и рост производственных запасов, формируя дефицит оборотных средств у предприятия (рис. 1).

В настоящее время проблема усугубляется значительным повышением стоимости кредита, усложнением условий его получения практически со стороны всех банков, сжатием залоговой массы за счет беспрецедентного снижения

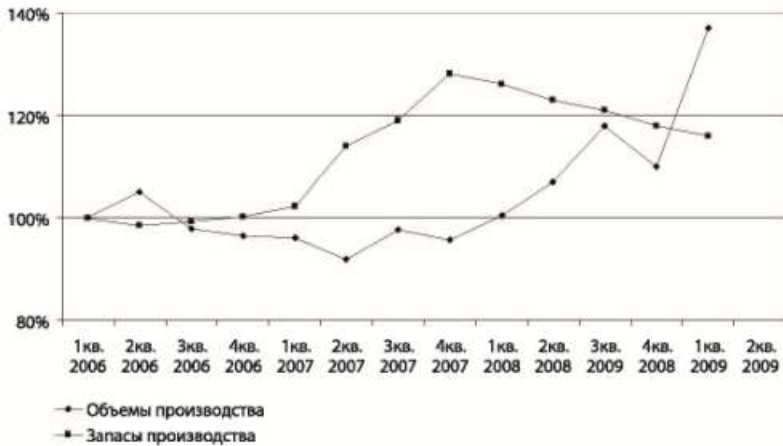


Рис. 1. Динамика объемов производства и производственных запасов ПКНМ

поправочных коэффициентов и отсутствием эффективной работы регуляторов.

Важным разделом антикризисной программы компании является план снижения издержек в производстве и снабжении. За последние два года в ПКНМ внедрена система бюджетирования, позволившая поставить под контроль финансовые потоки предприятия и оперативно производить финансовый анализ. Главным направлением совершенствования системы представляется ужесточение контроля над формированием расходов компании. Исходя из доли затрат в бюджете расходов ПКНМ, предусмотрено первоочередное решение следующих задач:

- совершенствование производственного планирования за счет внедрения системы 3-месячных планов, оперативных планов текущего месяца и планов материально-технического снабжения, жестко привязанных к первым двум;

- планирование производства, исходя из 3-месячных планов;

- планирование заработной платы на основе оперативных планов текущего месяца.

Такое изменение существующей системы планирования при безусловном контроле исполнения позволит прогнозировать ситуацию на 4 месяца вперед, что близко к основным производственным циклам предприятия.

Антикризисные действия отдельных компаний будут иметь эффект при условии существования активной позиции государства, в том числе и протекционистской. Представляются целесообразными следующие меры государ-

ственной поддержки предприятий нефтяного машиностроения:

1. Ужесточение контроля за исполнением лицензионных соглашений и качеством учета добываемой нефти. Максимальное сокращение де-юре эксплуатируемых, но фактически неработающих скважин, на которые списывается нефть, избыточно добываемая из других скважин интенсивными технологиями.

2. Расширение льгот для мелких производителей и выделение средств в рамках антикризисных мероприятий с целью повышения эффективности разработки месторождений за счет продления их жизненного цикла на 4 стадии, сохранения и формирования новых рабочих мест на предприятиях нефтяной и нефтесервисной отраслей (в российской нефтедобыче доля СНК и МНК составляет менее 4%, тогда как в Канаде малые и средние нефтяные компании обеспечивают более 30% совокупной добычи [2]).

3. Стимулирование ВИНК к передаче малодебетных скважин независимым мелким производителям с целью реализации возможностей льготного налогообложения и вовлечения в эксплуатационный оборот неэффективного для ВИНК фонда скважин.

4. Уменьшение или, по крайней мере, стабилизация на определенный период тарифов естественных монополий (энергетиков, газовиков, транспортников).

5. Кардинальное изменение порядка присоединения к энергетическим мощностям. Логичнее обязать энергетические монополии производить подключение, а затем взимать за него плату в течение определенного периода времени. В условиях кризиса целесообразно

предусмотреть и некий порядок замещения выбывающих потребителей и присоединения эффективно работающих предприятий к сетям на льготных условиях.

6. Ужесточение таможенных процедур и повышение таможенных пошлин для зарубежных производителей нефтепромыслового оборудования. В частности, в силу климатических преимуществ, низкого уровня оплаты труда, игнорирования требований экологии продукция китайской промышленности является более конкурентной, чем отечественная.

7. Сокращение объемов стерилизации денежной массы, регулирование вывоза валюты за рубеж и ограничение практики связанного кредитования. В частности, Газпромбанк из целевого займа в 300 млн долл. у Экспортно-импортного банка Китая 110 млн долл. будет направлять на покупку китайского бурового оборудования. В условиях сокращения потребностей буровых компаний в поставках оборудования, сокращения возможностей отечественных производителей в получении кредитов, реализация такого проекта будет иметь крайне негативные последствия для всего российского нефтемашиностроения.

8. Изменение порядка и уровня налогообложения имущества и земли. Необходимы льготы для собственников (работодателей), обеспечивающих средневропейский (среднероссийский) съем продукции и уровень занятости с квадратного метра производственных и земельных площадей (в отраслевом разрезе). Целесообразно повышение налогов для неэффективных собственников простаивающих мощностей.

9. Изменение порядка распределения средств господдержки производителей. В настоящее время объем и доступность средств господдержки недостаточны. При этом распределение средств должно производиться на основании решений экспертных советов производителей, а не «компетентными» чиновниками.

10. Изменение объектов регулирования и направленности финансовых вливаний в рамках антикризисной программы правительства. Практика точечных денежных вливаний (в частности, 39,0 млрд долл. в отечественный автопром [1]) для современной российской экономики неэффективна. Даже для реальных давно сложившихся рыночных систем целесообразность мероприятий подобного рода оценивается неоднозначно. Структурные, институциональные, политические и иные проблемы российской экономики требуют более жестких

механизмов регулирования. С учетом этого объектом антикризисных воздействий могут служить замкнутые циклы воспроизводства, например, такие как «разведка — производство нефтяного оборудования — добыча — нефтепереработка — реализация нефтепродуктов».

#### Список литературы

1. Кудрин А. Мировой финансовый кризис и его влияние на Россию // Вопросы экономики. 2009. №1. С. 9—28.
2. Россоховатская Д. Малой нефтью // Коммерсант. Химия. 2009. №95. с. 21.
3. Соколов С. Н. Формирование и развитие стратегического потенциала регионального нефтегазового комплекса: теория, методология, практика. Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2003. 556 с.
4. Толмачев Д. Итоги и перспективы в условиях неопределенности (2008—2009 гг.) // Эксперт Урал. 22 декабря 2008 г. №50(358).
5. Хотяшова О. Стратегическое планирование инновационной деятельности // Менеджмент сегодня. №4. 2004. с. 6.
6. «Примера» структурируется // Эксперт online. 10 марта 2009 г.
7. Белова М., Протасов В. Пережившие кризис становятся эффективнее // Мировая экономика. № 1 (60) за январь 2009 г.