

издательство:
ООО «Актуальные
издательские
решения»



1 (31)
Февраль
2014

Экономика
и управление
в машиностроении

**Обзорно-аналитический,
научно-практический журнал**

Журнал издается при содействии

Министерства экономического развития Российской Федерации, Союза машиностроителей России, Вольного экономического общества России, Общероссийской общественной организации «Деловая Россия», Российской инженерной академии, МАТИ — Российского государственного технологического университета имени К.Э. Циолковского».

Редакционная коллегия:

главный редактор: Р. С. Голов

тел.: 8 (499) 141-73-36

ответственный секретарь: М. Б. Пушкарева

А. И. Амосов	В. Н. Красильников
З. А. Васильева	В. И. Круглов
С. Ю. Глазьев	С. М. Курбатов
М. Г. Делягин	А. А. Макаров
Г. П. Ежов	В. В. Мыльник
Ю. С. Елисеев	С. Г. Недорослев
В. И. Звонников	Н. А. Остарков
А. В. Казаков	Н. С. Перекалина
В. Д. Калачанов	А. Н. Феофанов
Г. Б. Клейнер	

Связь с редакцией:

e-mail: journal-eum@yandex.ru

<http://www.ecomanmash.ru>

Издательство:

генеральный директор: А. А. Новосельцев
тел.: 8 (499) 763-00-73

отв. за подписку: Л. Г. Макарова
e-mail: air_ooo@mail.ru

Над выпуском работали:

М. Б. Пушкарева

И. А. Пастухова

Т. К. Глазунова

А. Ю. Горнов

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи и массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-34462.

Журнал входит в перечень утвержденных ВАК РФ изданий для публикации трудов соискателей ученых степеней.

Перепечатка материалов из журнала «Экономика и управление в машиностроении» возможна при обязательном согласовании с редакцией журнала. При перепечатке материалов ссылка на журнал «Экономика и управление в машиностроении» обязательна.

© ООО «АИР»

СОДЕРЖАНИЕ

ИНТЕРВЬЮ С ГЛАВНЫМ РЕДАКТОРОМ

Сегодня в гостях у журнала «Экономика и управление в машиностроении» заместитель председателя Военно-промышленной комиссии при Правительстве РФ **Олег Иванович Бочкирев** 3

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ, ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

Мамаева А. В. — Проблемы рефинансирования кризисной организации в целях предотвращения банкротства 10

Хрони К. О. — Подходы к экономической модернизации 13

Звонников В. И., Нефедов В. А., Сафонов А. А. — Особенности формирования миссии и видения в деятельности организаций 17

ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Агарков А. П., Геренрот Б. А., Ерохина Е. А. — Производственно-предпринимательская деятельность и ее правовое обеспечение – путь развития инновационной экономики 23

Шестаков В. А. — Государственная поддержка инновационных малых предприятий, ориентированных на экспорт 29

Голов Р. С., Мыльник А. В. — Концептуальные основы формирования инновационно-инвестиционных кластерных сред в условиях модернизации экономики 32

Богачев Д. В., Каширин В. В. — Основные проблемы развития инновационных технологий: роль инноваций и технологий в экономике... 39

ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЕ И ПОВЫШЕНИЕ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ

Теплышев В. Ю. — Концептуальные основы и структурное построение системы управления энергосбережением на предприятиях в промышленности 46

МАРКЕТИНГ, ОРГАНИЗАЦИЯ СБЫТА

Перекалина Н. С., Казаков С. П., Рожков И. В. — История развития научной школы маркетинга в МАТИ 52

КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

Кулешова Т. А. — Современные методы достижения конкурентного преимущества в отрасли 58

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Пушкирева М. Б. — Принятие управлеченческих решений в современных социальноэкономических системах 61

СОБЫТИЯ

**Review-analytical and
scientific-practical journal**

Journal is published in collaboration with

Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Russian Engineering Union, The Free Economic Society of Russia, All-Russia Business Union Delovaya Rossiiia, Russian Engineering Academy, Moscow State Aviation Technological University

editor-in-Chief: R.S. Golov

tel.: 8 (499) 141-73-36

executive secretary: M. B. Pushkareva

A.I. Amosov	V.N. Krasilnikov
Z. A. Vasilyeva	V. I. Kruglov
S.Yu. Glazev	S.M. Kurbatov
M.G. Deliagin	A.A. Makarov
G.P. Ezhov	V.V. Milnik
U.S. Eliseev	S. G. Nedoroslev
V. I. Zvonnikov	N. A. Ostarkov
A.V. Kazakov	N. S. Perekalina
V. D. Kalachanov	A. N. Feofanov
G.B. Kleiner	

Connection with the editorial staff:

e-mail: journal-eum@yandex.ru

<http://www.ecomenmash.ru>

Publishing house:

director-general: A. A. Novoselcev
tel.: 8 (495) 763-00-73

responsible for subscription: L. G. Makarova
e-mail: air_ooo@mail.ru

Over release worked:

M. B. Pushkareva

I. A. Pastukhova

T. K Glazunova

A. Yu. Gornov

Journal is registered in Federal Service of Supervision in the Sphere of Communications and the Mass Media.
Registration certificate ПИ № ФС77-34462.

Journal is included into the list of edition certified by RF Supreme Attestation Committee for publication of competitors works for scientific degrees.

Reprinting of materials from «Economika i upravlenie v mashinostroenii» journal is possible in case of obligatory permission of editorial staff. Reference to «Economika i upravlenie v mashinostroenii» at reprint is obligatory.

© “APS” Ltd.

CONTENTS

INTERVIEWS WITH THE EDITOR IN CHIEF

Today the guest of the journal «Economika i upravlenie v mashinostroenii» is Deputy Chairman of the Military-industrial Commission under the RF Government. **Oleg Ivanovich Bochkarev** 3

OPERATION OF BUSINESS, INDUSTRIAL ENGINEERING

Mamaeva A. V. — Refinancing problems of crisis organization in order of bankruptcy prevention 10

Khroni K. O. — Methods of the economic modernization 13

Zvonnikov V. I., Nefedov V. A., Safonov A. A. — Features of mission and vision formation in the organizations' activity 17

INNOVATIVE INVESTMENT ACTIVITY

Agarkov A. P., Gerenrot B. A., Erokhina E. A. — Production business activity and its legal support – the way of innovative economy development 23

Shestakov V. A. — State support of small innovation export-oriented enterprises 29

Golov R. S., Milnik A. V. — Conceptual bases of the innovative and investment clustered environments formation in conditions of modernization 32

Bogachev D. V., Kashirin V. V. — Basic problems of development of innovative technologies: the role of innovations and technologies in economy 39

ENERGY SAVING AND ENERGY EFFICIENCY

Teplishev V. Yu. — Conceptual framework and the energy saving management system structural building at the industrial enterprises 46

MARKETING, SALES APPROACH

Perekalina N. S., Kazakov S. P., Rozhkov I. V. — The history of marketing scientific school development in MATI 52

QUALITY PRODUCTION, COMPETITIVENESS

Kuleshova T. A. — Modern methods of achieving a competitive advantage in the industry 58

FOREIGN EXPERIENCE

Pushkareva M.B. — Managerial decision making in modern social-economic systems 61

EVENTS

ИНТЕРВЬЮ С ГЛАВНЫМ РЕДАКТОРОМ

**Сегодня в гостях у журнала «Экономика и управление в машиностроении»
заместитель председателя Военно-промышленной комиссии при Правительстве РФ
Олег Иванович Бочкарев**



Наша справка: Олег Иванович Бочкарев Заместитель председателя Военно-промышленной комиссии при Правительстве Российской Федерации.

Родился 21 ноября 1961 года в г. Новосибирске. После окончания Челябинского политехнического института в 1984 году работал мастером производственного участка на «Заводе электромашин» (в последствии преобразован в ОАО «Электромашина»), старшим мастером, начальником цеха, заместителем генерального директора.

В 1998 году собранием акционеров избран генеральным директором ОАО «Электромашина». При его непосредственном участии в 2006 году была создана вертикальная интегрированная структура ОАО «Научно-производственное объединение «Электромашина». С должности генерального директора ОАО «Научно-производственное объединение «Электромашина» назначен членом Военно-промышленной комиссии при Правительстве Российской Федерации. 4 февраля 2013 года утвержден заместителем председателя Военно-промышленной комиссии при Правительстве Российской Федерации.

Кандидат экономических наук. Подполковник запаса. Действительный государственный советник РФ 1-го класса.

Роман Голов: Добрый день, Олег Иванович. В настоящее время Вы являетесь заместителем председателя Военно-промышленной комиссии при Правительстве РФ. Расскажите, пожалуйста, вкратце для наших читателей о ее основных задачах и функциях в контексте развития оборонно-промышленного комплекса России.

Олег Бочкарев: Военно-промышленная комиссия при Правительстве Российской Федерации обладает достаточно широким спектром функций. Детальное описание каждой из них займет много времени, поэтому я расскажу о главной ее функции координации деятельности федеральных органов исполнительной власти РФ и предприятий оборонно-промышленного комплекса с целью решения единой задачи создания надежного оборонного щита нашего государства. Каждая из сторон этого взаимодействия решает задачи в рамках своей компетенции. Промышленность разрабатывает и производит военную технику, Минобороны и другие силовые ведомства выступают в качестве заказчиков этой продукции.

Они формируют технические задания, критерии эффективности, объемы производства. Министерство промышленности и торговли РФ, а также другие федеральные агентства и ведомства отвечают за готовность предприятий выполнить задачи государственного оборонного заказа в нужных количествах, в положенные сроки, с требуемым уровнем технических и качественных характеристик.

Развитие оборонно-промышленного комплекса подразумевает взаимодействие, координацию предприятий промышленности в государственных корпорациях «Ростех»¹ и «Росатом». Интеграция предприятий в различные корпоративные структуры сегодня является одной из главных тенденций в российской промышленности. Так, уже создано более 60 интегрированных структур оборонно-промышленного комплекса, наиболее значимыми являются Объединенная авиастроительная корпорация, Объединенная судостроительная корпорация, научно-произ-

¹ До декабря 2012 г. — Государственная корпорация «Ростехнологии»



ИНТЕРВЬЮ С ГЛАВНЫМ РЕДАКТОРОМ

водственная корпорация «Уралвагонзавод имени Ф. Э. Дзержинского», концерн ПВО «Алмаз-Антей» и другие. Учитывая сложность архитектуры оборонно-промышленного комплекса, нашей задачей является выработка единого вектора действий, направленного на реализацию задач, поставленных государством. В первую очередь это задачи, определенные указами Президента Российской Федерации. На уровне Правительства Российской Федерации важнейшие задачи формируются в главном для нас правительстенном документе — государственном оборонном заказе.

Все остальное — это текущая сложная и многосторонняя работа, которая базируется на глубоких технических, организаторских и управленческих знаниях, а также на авторитете, который имеет Военно-промышленная комиссия. В ее составе работают лучшие кадры: число постоянных членов ВПК составляет 9 человек. Соответственно, Вы можете представить, какой объем информации нам необходимо перерабатывать, чтобы те решения, которые мы принимаем коллегиально на заседаниях Военно-промышленной комиссии, были правильными, верными и реализуемыми. При этом Военно-промышленная комиссия очень внимательно отслеживает реализацию принятых решений.

Р. Г.: Со сменой руководства в Министерстве обороны мы все наблюдали значительные изменения в сфере государственного оборонного заказа. Как Вы оцениваете текущие темпы научного и производственного развития отечественного оборонно-промышленного комплекса России?

О. Б.: Как Вы знаете, за последний год произошли существенные изменения в Министерстве обороны РФ. Эти изменения у самого крупного государственного заказчика, связанные с приходом нового руководства, восприняты позитивно со стороны всего ОПК. Сегодня наводится системный порядок, ликвидируются те неправильные, неудачные решения, которые имели место быть в прошлом. Выстраивается нормальный диалог между заказчиком и промышленностью. Меньше становится ценовых войн, хотя, конечно, в целом проблемы никуда не исчезли: так не бывает, это не туман, который с восходом солнца исчезает. Но в целом эти изменения очень положи-

тельные. Среди таких изменений — более короткие сроки размещения государственного оборонного заказа. По поводу текущего темпа научного и производственного развития ОПК надо сказать следующее. За период более 20 лет оборонка не имела достаточных возможностей для научно-производственного и технического развития. Те реформы, которые были проведены в начале 2000-х годов, — это были только первые шаги, которые, разумеется, не могли сразу решить накопленный груз проблем предыдущего десятилетия. Более значимый объем инвестиций стал поступать в ОПК после 2008 года. Сегодня, в условиях высоких темпов финансирования оборонной промышленности, появились первые результаты этого развития. Но нам еще нужно очень много времени для того, чтобы преодолеть то отставание, которое возникло в сложное для Российского государства время перехода из одного общественного строя в другой, и тех реформ, которые наша страна исторически была вынуждена пройти. Экономика предприятий управляет сегодня более эффективно и сами предприятия начинают инвестировать в свое развитие. Но, как в любой работе, есть проблемы, есть текущие нестыковки — это нормальная техническая работа. Лучше заниматься такими проблемами, чем искать выходы из безнадежности и бесперспективности. Поэтому к 2020-му году выйдем на достаточно хороший уровень в развитии ОПК.

Р. Г.: В структуре оборонно-промышленного комплекса сейчас развивается значительное число проектов создания новых образцов вооружений и военной техники. Какие из этих проектов Вы могли бы выделить в качестве наиболее приоритетных и перспективных?

О. Б.: В настоящее время в ОПК разрабатывается значительное количество приоритетных образцов вооружений. Здесь читателям нужно понимать, что разработка новых образцов вооруженной техники — это достаточно закрытая деятельность, и нет возможности рассказывать в деталях о проектах и их характеристиках по причине секретности. Главное нашим гражданам надо знать, что все основные стратегии развития обороны государства, отражение угроз сегодняшнего и завтрашнего дня — все они осмыслены и заложены в требованиях к новым



образцам техники и вооружений, которые разрабатываются сегодня промышленностью. И уже есть первые результаты. Создан ряд образцов техники. Часть техники прошла государственные испытания, принята на вооружение и встала сегодня на боевое дежурство. К примеру, оперативно-тактический ракетный комплекс «Искандер». Вы видели, наверное, летом очень большое мероприятие, когда вооруженным силам сдали на боевое дежурство первую бригаду этих комплексов. РК «Искандер» — мощное современное оружие, которое достойно займет значимое место в системе обороны нашего государства. Можно привести другие примеры. Для более ясного понимания скажу, что существует перечень наиболее значимых проектов, так называемый президентский ряд. В него входят наиболее важные образцы вооружений, формирующие военную мощь Российского государства, его geopolитические возможности. По этим вопросам контроль и требования жесточайшие со всех уровней власти: и со стороны структур Президента Российской Федерации, и со стороны структур Правительства Российской Федерации, и, безусловно, со стороны Военно-промышленной комиссии как главного интегратора и ответственного за реализацию данной задачи.

Р. Г.: Одной из острых проблем постсоветского машиностроения в целом является высокая степень технического износа и морального устаревания оборудования действующих заводов. Хотелось бы узнать Ваше мнение о текущем состоянии производственного потенциала предприятий оборонно-промышленного комплекса. Насколько динамично осуществляется техническая модернизация промышленного оборудования, какие существуют препятствия в этом процессе и как они преодолеваются?

О. Б.: Износ и морально устаревшее оборудование — это факт сегодняшнего дня. В начале двухтысячных годов амортизация, которая включалась в цену продукции военного назначения, составила меньше, чем 0,1 %, можно представить, насколько наши основные фонды были изношены. Эта цифра для профессионалов говорит обо всем. Сегодня у нас амортизация уже составляет на некоторых предприятиях до 8–10 %. Это указывает на то, что в промышленность пришли новые станки, оборудование и технологии. Я думаю, что амортизация — это очень хороший показатель реальной картины состояния предприятий: амортизация в цене была 0,1 % а сейчас — 10 %. Это указывает на то, что мы наращиваем темпы технического развития предприятий. Препят-



ИНТЕРВЬЮ С ГЛАВНЫМ РЕДАКТОРОМ

ствия в этом процессе, о которых Вы говорите — их нет. Все настроены на сотрудничество, все понимают, что нужна современная новая технология, которая позволила бы нам производить более качественную продукцию. Нужно сокращать трудозатраты, заниматься энергоэффективностью новых производств, снижать материалоемкость производства. Все эти задачи позволяют решать новые технологии. И второй момент: нужно заниматься организацией управления, эффективность влияет на уровень накладных расходов, которые включаются в цену продукции.

Р. Г.: Одной из многообещающих разработок нашей оборонной промышленности является универсальная танковая платформа «Армата».

В конце сентября 2013 года в рамках выставки вооружений Russia Arms Expo-2013 она была впервые продемонстрирована высшему руководству государства. Как Вы оцениваете перспективы ее практического использования в войсках?

О. Б.: В целом произошел очень большой сдвиг в развитии техники для сухопутных войск, и «Армата», которую Вы упоминаете в своем вопросе, — это только один из проектов, которые были разработаны нашими предприятиями. Если говорить про судьбу «Арматы», то она у нее хорошая. Этот комплекс машин получился достойным. На выставке в Нижнем Тагиле мы имели возможность ознакомиться с конкретными действующими образцами этой техники. Председатель Правительства России Д. А. Медведев положительно оценил проделанную работу. Сейчас наши инженеры продолжают работу, надо завершить создание этой техники, провести государственные испытания, как положено по ГОСТам, и только после этого она будет принята на вооружение. В целом эту технику наши соотечественники увидят в 2015 году на параде 9 мая в честь 70-летия Победы в Великой Отечественной войне. Будет проведена замена всей линейки техники сухопутных войск. Созданы базовые шасси — тяжелые, средние и легкие шасси. На них впоследствии будут установлены различные комплексы вооружений. Также хочу заметить, что очень серьезный прорыв сделан в военной автомобильной технике. Безусловно, большим новатором является «КАМАЗ». Много оригинальных конкурентных решений предложено корпорацией «Русские машины», включающей Арзамазский ма-

шиностроительный завод и Уральский автомобильный завод, которые тоже не стоят на месте.

Р. Г.: Обсуждая вооружение, хочется вспомнить такую отечественную разработку в области экипировки личного состава, как комплект снаряжения «Ратник». Известно, что по ряду технических параметров он превосходит разработанный на Западе комплект под названием FELIN. В качестве даты начала серийного ввода в эксплуатацию этого экипировочного комплекта называется 2014 год. Хотелось бы узнать у Вас, какие рода войск будут оснащаться им в первую очередь? Планируется ли повсеместное внедрение данного снаряжения, или оно будет использоваться избирательно в стратегических подразделениях, выполняющих сложные боевые задачи?

О. Б.: По «Ратнику» в этом году мы завершаем государственные испытания. «Ратник» будет принят на вооружение Министерством обороны РФ. Комплекс получился достойным, была проделана очень большая работа предприятиями промышленности. Работа была организована в условиях высокой конкуренции. Приведу для примера цифры: на конкурс представлено более 150 различных элементов для экипировки бойца, а к государственным испытаниям будет допущено чуть более 30 элементов. Понимаете, насколько большим был отсев? Это позволило выбрать лучшие решения, которые соответствуют требованиям Министерства обороны. Министерство обороны заявило, что с 2014-го года планирует закупку 50 000 комплектов данной экипировки.

«Ратник» — не просто новая экипировка, а сложная система. Само слово «экипировка» в данном случае не отражает ее сущность. В «Ратник» входят и оружие, и средства прицеливания, и средства наблюдения, средства управления, автоматизации, обмундирования, бронезащиты, энергообеспечения, медицинской помощи и много всего того, что мы сегодня вкладываем в понятие «экипировка бойца». Если сравнивать «Ратник» с одной из известных западных экипировок FELIN, то последняя — это не целостный комплект экипировки в нашем понимании. FELIN — это система управления бойцом. В нее входят радиостанция, модульная компьютерная система, оборудование для видеосвязи, которыми вооружается конкретный боец, поэтому «Ратник» —



это более комплексное решение, чем FELIN, хотя у FELIN есть отдельные элементы, которые нам, в принципе, интересны, и мы считаем их в какой-то степени сильнее наших аналогов. В этом плане у нас с французами идет очень плотная работа. Создана совместная российско-французская рабочая группа. Наложен прямой и хороший контакт. К нам приезжали представители с французской стороны, мы демонстрировали наши текущие разработки. В свою очередь, наши промышленники посетили французские предприятия. Результатом такого сотрудничества может стать конкурентный совместный продукт, который мы договорились предлагать третьим странам.

Р. Г.: По инициативе Военно-промышленной комиссии и лично Дмитрия Рогозина в начале 2013 года была сформирована уникальная инвестиционная структура — Фонд перспективных исследований. По итогам работы его экспертов уже были утверждены к финансированию два крупных проекта: «Солдат будущего» и «Команда 112». Как Вы оцениваете роль и статус этой структуры в контексте инновационного развития ОПК? И планируется ли привлечение в проекты, финансируемые Фондом, частных инвестиций?

О. Б.: Процесс организации и создания Фонда завершен. Выпущены все нормативные документы, структура Фонда сформирована и начала функционировать. К настоящему времени уже есть первые проекты. Я не хочу сейчас вдаваться в какие-либо технические подробности, детали этих проектов. Они имеют закрытый характер, но в целом могу сказать, что созданы первые прототипы, образцы, сделанные по заказу Фонда. В целом они подтвердили заявленные разработчиками характеристики. Сейчас эта работа продолжается дальше. В целом портфель потенциальных проектов Фонда, перспективных исследований сформировался просто огромный. Научное сообщество, творческие люди, жаждущие участвовать в развитии научно-технического прогресса, очень активно предлагают проекты для Фонда. Сам Фонд был создан по инициативе Военно-промышленной комиссии и лично Дмитрия Олеговича Рогозина, который приложил для этого титанические усилия. В настоящее время он патронирует Фонд, являясь Председателем его Наблюдательного совета. В его составе подобрана очень хорошая ко-

манда единомышленников. Я контактирую с этими людьми, знаю их лично, знаю их профессиональный уровень. Создание такой команды, по моему мнению, позволит достичь очень хороших результатов, которые нужны вооруженным силам. Активно развиваем государственно-частное партнерство.

Р. Г.: То есть можно говорить о формировании некого синергетического эффекта?

О. Б.: Однозначно. Сегодня частный бизнес обладает высоким уровнем pragmatizma и деньги просто так не вкладывает. «Я вложил рубль и у меня только один вопрос: когда я получу свои три рубля обратно?» так работает частный бизнес и другой мотивации у него нет. Для него, конечно, превалирует, в первую очередь, свой частный материальный интерес. Поэтому мы подбираем определенные проекты для них, но пока о каком-то полномасштабном привлечении бизнеса говорить не приходится. Понимаете, как правило, частный бизнес приходит с инвестициями в не очень крупные по финансовой емкости сектора. Например, значительная доля частных компаний работает в стрелковой отрасли в рамках частных партнерств. По деньгам такие проекты, конечно, не дешевые, но более-менее подъемны. А вот фактов участия частных компаний, допустим, в судостроении или авиастроении, где требуются огромные инвестиции, почти нет. В этих секторах локомотивом развития является только государство.

Р. Г.: В последние годы в системе ОПК активно обсуждается идея кластерной интеграции предприятий. Касаясь темы инновации, хотелось бы узнать Ваше мнение по поводу перспектив формирования инновационно-промышленных кластеров, в которые вошли бы технологические и технические ВУЗы и предприятия оборонно-промышленного комплекса.

О. Б.: Инновационно-промышленные кластеры — вещь, конечно, правильная, но я как специалист плохо реагирую на слово «кластер», мне оно не очень понятно. И подозреваю, что это даже не русское слово, поэтому трудно что-либо комментировать. В целом сама суть интеграции, соединения участников из высшей школы, науки и предметного бизнеса — это правильно, и такие союзы обладают хорошим потенциалом. Если над идеей работает



ИНТЕРВЬЮ С ГЛАВНЫМ РЕДАКТОРОМ

один ученый без финансовой поддержки и возможности ее промышленного внедрения, то эта идея зачастую остается невостребованной. Также и промышленные предприятия без новых идей постепенно теряют конкурентный потенциал: сегодня их продукт новый, а завтра конкуренты выпускают технически более совершенный товар, начиная вытеснять с рынка. Сегодня бизнесу надо дружить с инженерами, конструкторами и учеными, поэтому Военно-промышленная комиссия делает все для того, чтобы соединять промышленность и фундаментальную науку, прежде всего Российскую академию наук. Сегодня институты РАН — это те, кто занимается внедрением своих научных разработок в промышленность. Они сотрудничают с НИИ, КБ различного уровня и непосредственно промышленными предприятиями, осуществляющими серийное производство данной продукции. Этот союз вполне можно назвать кластером. В конце концов, важно не конкретное название, а эффективность взаимодействия участников, когда они слышат друг друга, понимают и действуют согласованно. А когда сюда добавляется еще и правильная позиция органов государственной власти, то получается очень хороший результат. Я Вам приводил пример о том, что мы проводили выездное заседание в республике Татарстан, где созданы так называемые кластеры. Один из них создан на основе объединения усилий Зеленодольского завода имени А. М. Горького и образовательных учреждений. В рамках этого взаимодействия были открыты школьные кружки авиамоделирования и судомоделирования. Дети из этих кружков участвуют в различных российских и зарубежных конкурсах, получают медали и награды за изготовление моделей. Следующими участниками этого кластера являются учреждения начального профессионального образования, среднего профессионального образования и высшего профессионального образования. Создается единая система. Молодежь приходит на предприятия, она не брошена, ею занимаются молодежные организации, наставники, сами менеджеры предприятия. Благодаря такой практике, молодые люди приобретают хорошие рабочие навыки, квалификацию и могут профессионально ориентироваться в производственной системе. Также эффективно решаются волнующие молодежь социальные вопросы: достойный уровень зарплаты и строительство жилья.

Это очень важный мотивирующий момент, когда человек имеет качественные профессиональные знания, убежденность в правильности своего выбора, ему нравится эта профессия, и он попадает в хорошую социальную среду. Ему есть где жить и есть на что жить. Вот он и сложился, если хотите так его называть, кластер.

Р. Г.: Говоря о ВУЗах, хотелось бы узнать Ваш взгляд на проблему подготовки кадров для предприятий оборонно-промышленного комплекса. Какие специалисты сегодня наиболее востребованы в ОПК и какие методы используются для их привлечения на предприятия?

О. Б.: Говоря о подготовке кадров, отмечу, что проблем пока остается достаточно много. Мы работаем над проблемой повышения качества подготовки выпускников ВУЗов. Для этого анализируем, с каким образованием абитуриенты приходят из школ, как они проходят обучение, на каких методиках и оборудовании они учатся. Также прогнозируем, какие специальности и профессии нужны. Все эти вопросы находятся под контролем Военно-промышленной комиссии. В том же Татарстане мы провели выездное заседание ВПК по обеспечению кадров обороны. Нам была представлена большая программа, которую разработало Министерство образования и науки. Были сформированы параметры государственного заказа на специалистов по профессиям, по количеству, по годам. Специалисты появляются не за один день. Конечно, остаются нерешенные вопросы. К примеру, обязательно нужно вернуть в среднюю школу такой предмет, как черчение. Если не имеет школьник начальных навыков черчения, очень трудно потом из этого человека в ВУЗе подготовить инженера высшей категории. Черчение — это основа инженерной профессии. Также нужно увеличить объем преподавания геометрии в средней школе. Сегодня на этот предмет отводится очень мало часов, а инженер без системных знаний в области геометрии — это не инженер. Это просто не серьезно. В системе высшей школы сегодня очень важно вернуться к специальности «экономика промышленности». Сегодня большинство ВУЗов готовят неких экономистов. При этом такой специалист может быть хорошим



менеджером, но он абсолютно не понимает алгоритмы промышленного производства, технологий. Он не ориентируется в промышленной сфере, его экономические знания оторваны от реального производственного процесса, где они и должны применяться. Есть и другая крайность — «чистый» инженер, абсолютно не обладающий экономическими знаниями. Он разрабатывает изделие, не учитывая, что оно будет чрезмерно дорогим при производстве. Он не соизмеряет свои технические, инженерные решения с экономической целесообразностью при их внедрении на предприятии. А раньше у нас было по-другому. Были экономисты в промышленности: люди, которые приходили в промышленный сектор и отвечали за экономику. В сферу их компетенций входили вопросы ценообразования, нормирования, трудоемкости, прибыли и убытков этого предприятия, т.е. это целый комплекс задач. Сегодня мы искусственно разорвали профессию экономиста в промышленности на профессии инженера и экономиста. По моим сведениям ряд ведущих технологических и технических вузов уже предпринимают шаги в данном направлении. Например, в Российском государственном технологическом университете МАТИ активно функционируют базовые кафедры, созданные на промышленных предприятиях и в отраслевых научных организациях с целью адресной подготовки специалистов по согласованным учебным планам. Кроме того, отрадно, что там сохранена и развивается парадигма инженерно-экономического образования, воплощенная на инженерно-экономическом факультете, который готовит не экономистов-теоретиков, а управленцев-практиков для российской промышленности. Плюс ко всему, сегодня сам рынок диктует потребность в новых профессиях. Они просто необходимы, потому что рынок образовательных услуг настолько быстр и мобилен, ему нужно так быстро реагировать на появление новых тенденций на рынке труда, что требуется постоянное совершенствование образовательных технологий и подходов к подготовке специалистов для промышленности. ВУЗам нужно учитывать эти факторы и эффективно адаптироваться к этим изменениям, предоставляя своим студентам актуальные и современные образовательные программы, учитывающие текущие технический и технологический уровни развития отраслей народного

хозяйства. Считаю, что, приняв правильное решение и не отступая от этой стратегии, за период порядка 3-5 лет в корне поменяем эту ситуацию.

Р. Г.: Напоследок хочу задать Вам достаточно интересный вопрос. В Советском Союзе на предприятиях действовала система наставничества, когда более опытные рабочие обучают молодых специалистов тонкостям профессии. Передача мастерства считалась одним из лучших методов выработки у них профессиональных навыков. Хотелось бы узнать Ваше мнение по поводу развития подобных механизмов преемственности на современных предприятиях оборонно-промышленного комплекса.

О.Б.: Про наставничество Вы говорите абсолютно правильно, и я Вам приводил пример про Татарстан. Это нормальная, хорошая советская система. Мы зря отказываемся от того, что у нас было положительного. Что было неправильно, не надо брать с собой в новый этап развития. Но апробированные решения нужно брать на вооружение. Наставничество — это хороший принцип, когда молодой человек приходит в новую сферу, и, чтобы быстро окрепнуть, встать на ноги, рядом с ним обязательно должен быть наставник. Разумные руководители предприятий систему наставничества реализуют и сейчас и получают большой эффект, когда молодой сотрудник быстрее вписывается в рабочий процесс, в производственную цепочку создания ценности и работает эффективно. При этом он и сам зарабатывает, и в целом приносит пользу предприятию.

Р. Г.: Благодарю Вас за интервью. Я уверен, что всем нашим читателям будет интересно узнать о наиболее актуальных событиях и тенденциях оборонно-промышленного комплекса.

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ, ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

УДК 338.22

Мамаева А. В., канд. техн. наук, доцент

Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

e-mail: fenhelann@mail.ru

Проблемы рефинансирования кризисной организации в целях предотвращения банкротства

В статье рассмотрен ряд проблем, которые могут возникнуть при принятии и реализации решений по рефинансированию кризисной организации в целях восстановления ее платежеспособности и предотвращения открытия дела о банкротстве. Исследованы причины проблем и предложены способы их устранения. Статья может быть полезна специалистам финансовых служб, собственникам предприятий и кредиторам при принятии антикризисных мер.

The article concerns some problems which may appear when making and realizing decisions on crisis organization refinancing in order to restore crisis organization solvency and to stave off bankruptcy proceeding initiation. The problems causes and ways of its eliminations are investigated. The material may be useful to financial managers, enterprises promoters and creditors when making anti-crisis measures.

Ключевые слова: кризис, восстановление платежеспособности, несостоятельность, кредитор, рефинансирование, реструктуризация долга

Keywords: crisis, solvency restoring, insolvency, creditor, refinancing, debt restructuring

В современных условиях хозяйствования при нестабильности мировой и национальной экономики и высокой изменчивости внешней среды многие хозяйствующие субъекты оказываются в состоянии кризиса, проявляющегося, прежде всего, в финансовой неустойчивости и низкой платежеспособности предприятия. Крайним проявлением микроэкономического кризиса является несостоятельность организации, нейтрализация которой в процедурах банкротства, как правило, приводит к ликвидации организации.

Для восстановления нормальной жизнедеятельности кризисной организации и предотвращения ее ликвидации необходимо разработать и применить комплекс антикризисных мер. Восстановительные меры могут проводиться как в досудебном порядке, так и в судебных реабилитационных процедурах банкротства, которые, однако, крайне редко применяются к организациям-должникам и демонстрируют низкую эффективность их реализации. По данным арбитражной практики за 2012 год введение указанных процедур в делах о банкротстве

составляло примерно 3% от общего числа открытых дел, а успешное их завершение удовлетворением всех требований кредиторов по реестру составляло порядка 2,8% от общего числа введенных реабилитационных процедур [4]. Аналогичная ситуация прослеживается и в предыдущие годы, поэтому наилучшим вариантом выживания проблемного предприятия является преодоление кризиса в досудебном порядке.

Одним из комплексов экстренных мер предотвращения (отсрочки) инициации дела о банкротстве может быть рефинансирование кризисной организации, которое следует рассматривать в широком смысле как количественное и качественное изменение состава и структуры источников финансирования (обязательств) организации с целью восстановления финансовой устойчивости и, следовательно, платежеспособности организации в среднесрочном периоде.

Комплекс мер по рефинансированию можно укрупненно подразделить на внешнее инвестирование и внутреннюю реструктуризацию