

4. Міжнародний менеджер як дипломат. Роль передбачає значний дипломатичний талант, який є необхідним постійно: від тонко проведених переговорів до рішення непростих проблем взаємовідносин з владою в країні перебування [5, с. 33].

Авторитарний управлінець – далеко не найкращий дипломат за виключенням випадків співпраці з такими самими лідерами або лідерами-лібералами, на яких він намагатиметься чинити маніпулятивний вплив.

Демократичний лідер є найбільш успішним дипломатом-переговорником, якщо у деяких випадках не буде “надто і нав’язливо дружнім” (наприклад, під час переговорів з японцями, німцями).

Ліберал малоініціативний, що може зашкодити у співпраці з активними переговорниками – американцями, корейцями; він неготовий приймати на себе відповідальність за результат та, як правило, недостатньо комунікабельний; хоча його м’якість, толерантність та рівень професійних знань у ряді випадків можуть виявитися виграшними (швидше у випадку переговорів із врегулювання тяжких та гострих проблем, неузгодженостей, криз, з яких дана особа є експертом).

5. Міжнародний менеджер як громадський діяч. Менеджер виступає досить часто, оскільки він представляє за кордоном не лише свою фірму, але й свою країну. Участь у громадському житті країни перебування – обов’язкова умова ефективності і стабільності бізнесу за кордоном [5, с. 33].

Автократ є придатним для виконання ролі громадського діяча, але у відповідному типі суспільства, там де поважають харизматичних лідерів (країни СНД, Латинської Америки, США).

Відповідно демократичні лідери цінуються як громадські діячі у демократичних країнах з розвиненим громадянським суспільством, насамперед в країнах Західної Європи, США (меншою мірою).

Управлінець-ліберал менш придатний до виконання функцій активного громадського діяча, так як не схильний до такої відкритості у своїй роботі, тим не менш може бути успішним в певній вузькій професійній сфері, благодійницькій діяльності чи деяких культурно-мистецьких проектах. Тобто він є громадським діячем, який не стільки лобіює позицію ТНК у країні перебування, скільки сформує її культурно-етичний імідж.

Висновки. Враховуючи зазначене, аналіз співвідношення стилів управління, національних стереотипів та ролей, які виконуються менеджерами на міжнародному рівні, є ефективним інструментом розвитку бізнесу нових вітчизняних транснаціональних корпорацій, покращення роботи органів державної влади, зокрема закордонних представництв. Серед результатів наукового дослідження слід наголосити на наступних:

– стиль управління значно більшою мірою характеризує індивідуальний підхід до проблематики управління, зумовлений психологічними чинниками; національний стереотип – відобразить груповий підхід до вирішення цих же питань;

– риси національного стереотипу частіше проявляються під час налагодження ділових зв’язків та подальшого переговорного процесу, виявляються у церемоніальній та протокольній його частині, тоді як ознаки, що характеризують управлінський стиль, швидше розкриються, наприклад, у питаннях, пов’язаних із безпосередньо буденною роботою закордонних філій ТНК;

– мультикультуралізм сучасних ТНК не дозволяє у повній мірі орієнтуватися на національні стереотипи чи менеджерські стилі – у випадку роботи з великими корпораціями із значним історичним спадком та регіональним або світовим впливом доцільніше, по змозі, детально ознайомитися із принципами корпоративної культури такого партнера.

З урахуванням зазначеного потребують подальшого розвитку та наукового пошуку питання: функціональне та просторове розміщення управлінського персоналу; дослідження чинників впливу на процес прийняття управлінських рішень; делегування функцій стратегічного планування ЗЕД організації; вибір методів контролю діяльності закордонних філій ТНК; вибір підходу до оцінки й аналізу соціальної відповідальності бізнесу.

Література

1. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 3 / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Академія, 2001. – 952 с.
2. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 415 с.
3. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент : навч.-метод. посібник. – 2-ге вид. – К. : КНЕУ, 2007. – 468 с.
4. Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент : навч. посібник. – Донецьк : ДонНТУ, 2008. – 330 с.
5. Міжнародний менеджмент : конспект лекцій / упоряд. Ю. В. Гончаров. – К. : КНУТД, 2011 – 100 с.
6. <http://pmarketing.narod.ru/stat05.htm>.

УДК 339.9

В. Т. ДЕНИСОВ, С. Ю. ЧАНЬШЕВА

Саратовский государственный социально-экономический университет

УКРЕПЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ (на примере ОАО “Саратовский подшипниковый завод”)

Важливою проблемою сучасного етапу розвитку економіки Російської Федерації є випуск конкурентоспроможної продукції, зміцнення конкурентних позицій вітчизняних підприємств, як на національному, так і на світовому ринку. Подолання наслідків фінансової кризи вимагає від підприємств негайних заходів з подолання

виробничого спаду шляхом проведення заходів щодо зниження порогу дефектності, проведенню технічного переозброєння, розширення номенклатурного ряду продукції яка випускається, а також формування умов для виходу на зовнішній ринок.

An important problem of the present stage of development of the economy is the issue of competitive products, strengthening the competitive position of domestic enterprises, both at the national and global market. Overcoming the effects of the financial crisis requires immediate action from enterprises to overcome the production decline through measures to reduce the threshold defect, conducting technical upgrading, expansion nomenclature product range which is issued as well - creating conditions for entering the foreign market.

В советской экономике существовала мощная индустриальная база, полностью обеспечивающая внутренний рынок, было развито производство конечной продукции и средств производства. Советская экономика была абсолютно диверсифицированной и самодостаточной. Далее система экономики трансформировалась в сторону сырьевой специализации, при этом делалась попытка сохранения “непрофильных отраслей”, не востребованных в рамках новой модели. Такие отрасли постепенно превращались в убыточные, требующие все больших финансовых вливаний. Возникла ситуация дисбаланса в межотраслевом перераспределении денежных средств. С появлением рыночных механизмов и изменением внутриотраслевого финансирования до многих отраслей просто перестала доходить финансовая поддержка, необходимая для полноценного функционирования. К началу экономического кризиса 2008 г. из “советского наследия” в промышленности остались только те предприятия, которые так или иначе смогли произвести структурную модернизацию. Вклад России в мировой ВВП меньше 2 %. Основными статьями экспорта являются нефть и газ (70 %), металлы (15 %), лес (10 %). Все остальное, включая вооружение, технологии и оборудование, – менее 5 %. Так, к примеру, в российском авиапроме производится не более десять гражданских самолетов в год, а каждый спутник “Глонасс” на треть состоит из импортных комплектующих и узлов [1].

По данным Всемирного банка, Россия опустившаяся до 115 места в мире по уровню конкуренции, при вхождении в ВТО получит экономический эффект в виде ускорения экономического роста и процесса диверсификации производства, прогнозное увеличение ВВП в течение нескольких лет на 3,3 % [2]. Одним из ключевых требований при вступлении в ВТО является ограничение господдержки, при этом, основные страны-участницы ВТО в своем развитии основную роль отводили именно политике протекционизма. Ставки импортных пошлин снижаются практически на все виды продукции, при этом поддержка экспорта для России установлена на нулевом уровне. К примеру, разрешенный уровень государственной поддержки экспорта продукции в год в США составляет 929 млн дол, в Канаде 659 млн дол. [3]. До сих пор в открытом доступе отсутствуют утвержденные условия вступления России в ВТО, а система технического регулирования так и не разработана.

В условиях отсутствия ФЗ “О стандартизации” можно сделать вывод что Россия, а вместе с ней промышленные предприятия, абсолютно не готова к условиям ВТО в части технического регулирования [4]. Один из самых авторитетных правительственных экономистов – А.Р. Белоусов отмечает, что из 6–7 % роста ВВП теряется 2 % за счет снижения экспорта и 3 % за счет сокращения темпов роста потребления: вместо ежегодного роста в 13–14 % следует ожидать не более 5–6 % [5, с. 89]. По всей видимости, озвученные на заседании Государственного Совета высшими руководителями социально-экономические ориентиры: возвращение России в число мировых технологических лидеров, повышение производительности труда в четыре раза, сокращение смертности в 1,5 раза и др. требуют переноса с 2020 г. на 2030 г. Стратегические задачи сводятся к формированию инновационной мотивации и радикальному повышению эффективности экономики за счет роста производительности труда. Однако, результаты расчетов В.А. Бессонова показывают, что фактического роста производительности труда не наблюдается, т.к. рост, наблюдаемый в 2008 г. в сравнении с 1998 г. не достиг уровня 1989 г. [6]. И как верно отмечает академик Е. Ясин: “Если в стране наблюдается рост экономики и освоение новых технологий, но темпы роста производительности труда за тот же период ниже, чем в других странах, то модернизации не происходит” [7, с. 10].

Основными макроэкономическими причинами неэффективного функционирования российской экономики являются следующие: исчерпание интенсивного роста экономики в действующей структуре; межотраслевой “перекоп” финансирования и диспропорции; низкая конкурентоспособность отечественных производителей.

Среди технологических проблем можно выделить отсутствие надлежащих условий для внедрения инноваций; заимствование технологий; неэффективная структура затрат; высокий технологический износ.

По прогнозу, к 2020 г. продукция отечественного машиностроения будет занимать всего 3 % рынка. В сложившихся условиях особую актуальность приобретает развитие экспортной направленности функционирования промышленных предприятий путем повышения эффективности технологических и производственных процессов на отечественных предприятиях машиностроения. Существенный резерв по повышению экспортного потенциала машиностроительных предприятий лежит в области принятия эффективных мер по преодолению кризисных явлений, возврату и повышению загруженности мощностей, применению передовых методов обработки, политики технического перевооружения, обоснованной политики развития предприятия.

Машиностроение занимает первое место среди отраслей мировой промышленности как по числу занятых, так и по стоимости продукции. Сохранение и дальнейшее развитие машиностроения, в том числе развитие экспортного потенциала машиностроительного комплекса сопряжено с проведением оптимизационных

мероприятий, а также повышением эффективности производственных и управленческих процессов на промышленных предприятиях.

Крайне важным элементом промышленности является подшипниковая отрасль. Продукция подшипникового производства применяется во всех механизмах, обеспечивающих движение – линейное перемещение, вращение, качание отдельных компонентов конструкции по отношению друг к другу, основной задачей которых является уменьшение трения а, следовательно, и износа. Они применяются в устройстве оборудования и самых разных производственных станков, в агрегатах и машинах нефтеперерабатывающей промышленности и строительства, в перерабатывающем оборудовании, автомобилестроении, сельскохозяйственной технике, металлургическом производстве и т.д. В подшипниковой отрасли Российской Федерации ведущее место отводится ОАО “Европейской подшипниковой корпорации” (ОАО “ЕПК”). Эта корпорация является крупнейшим разработчиком, производителем и поставщиком подшипниковой продукции на территории России и стран СНГ. Доля ОАО “ЕПК” на российском рынке составляет 48 %. В структуру ОАО “ЕПК” входят следующие предприятия: ОАО “Московский подшипник”, ОАО “Московский завод авиационных подшипников”, ОАО “Завод авиационных подшипников”, ОАО “Волжский подшипниковый завод”, АО “Степногорский подшипниковый завод”, ОАО “Саратовский подшипниковый завод” (ОАО “СПЗ”). Последний производит и поставляет более 6500 типоразмеров подшипников. Основная специализация завода – разработка и выпуск подшипников для автомобильной, железнодорожной промышленности, кораблестроения, атомной энергетики и машиностроительных предприятий. На ОАО “СПЗ” сформирована мощная конструкторская служба, работающая в различных направлениях, осуществляющая конструирование новых типов подшипников, инструмента и оснастки, производственного оборудования для нужд предприятия. Борьба за конкурентные преимущества, попытки расширения рынков сбыта, обновление ассортиментного ряда во многом диктуют внутреннюю политику в области качества. Принятая система управления качеством, соответствующая требованиям ISO 9001:2008, обеспечивает жесткий контроль всех процессов управления: планирование, закупки, производство, конструирование, технология, управление персоналом и др. Внедрение международной системы качества позволило предприятию получить сертификаты соответствия системы управления качеством Госстандарта России и международной организации Lioyd’s Register. Наравне с сертификатами соответствия международным стандартам, завод имеет отраслевые сертификаты (сертификат Министерства путей сообщения РФ, а также производит подшипники в соответствии со специфическими требованиями Министерства обороны РФ). Мониторинг дефектности, регулярно проводимый на ОАО “СПЗ”, отражает степень контроля за проведением превентивных мер по снижению дефектности изготавливаемой продукции (рис. 1) [8].

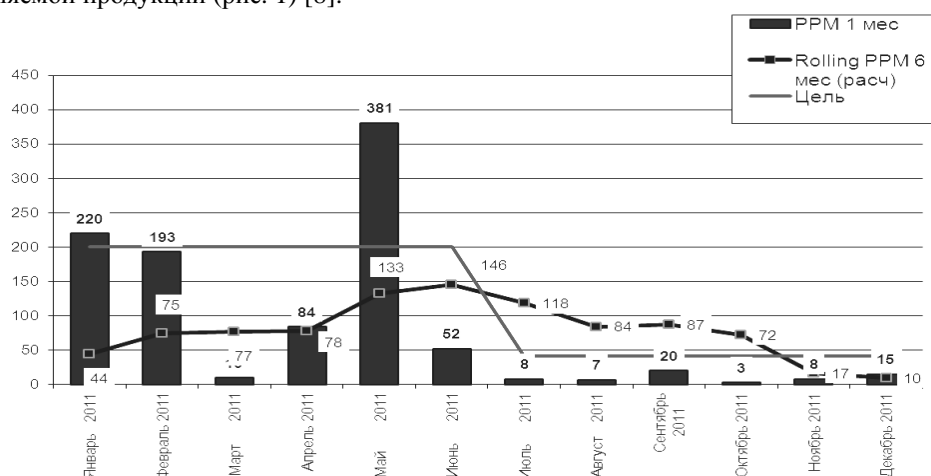


Рис. 1. Мониторинг дефектности ОАО “СПЗ”

Однако, несмотря на принятие жестких мер в отношении контроля за качеством продукции, наблюдается снижение объема производства (табл. 1) [9].

Таблица 1

Объем производства подшипников (2008–2010 гг.)

Вид подшипников	2008 г.		2009 г.		2010 г.	
	тыс. шт.	тыс. руб.	тыс. шт.	тыс. руб.	тыс. шт.	тыс. руб.
Автомобильные	19337	560062	5400	185155	10903	347541
Железнодорожные	53	52067	37	26761	52	56078
Спец ТУ	407	244992	384	233704	416	310312
Общего назначения	1111	395953	547	89 346	909	157977
Станкостроительные					8	7145
Буксовые	200	318917	286	517719	310	564339
Итого	21108	1571991	6654	1052685	12598	1443392

Основными причинами производственного спада на ОАО “СПЗ” являются:

1. Снижение потребительского спроса. Это привело к сокращению объемов производства в 2009 г. на 33 %, 2010 г. на 8 % в сравнении с аналогичным периодом в 2008 г.

В условиях кризиса у ОАО “СПЗ”, основными потребителями продукции которого являются автосборочные предприятия и ОАО “РЖД” было приостановлено заключение договоров на поставку продукции на 2009 г. По этой причине в 2009 г. предприятие работало с неполной загрузкой.

2. Усиление конкуренции со стороны зарубежных производителей подшипниковой продукции. Основная доля рынка принадлежит следующим компаниям: ЗАО “Вологодский подшипниковый завод”, ОАО “10 Подшипниковый завод”, ОАО “ХАРП”.

3. Узкий номенклатурный ряд. Для устранения этого недостатка была разработана комплексная программа по увеличению выпуска железнодорожных подшипников и к концу 2009 г. освоены следующие типы подшипников: 6-214Ш2У, 6-176314Л1, 6-313Ш2У, 76-80312С9Ш2У, 76-80310С9Ш2У, 6-313Л, 6-60205ЮТ, 30-42822Е2М, 30-232822ЕМ, 6-252908Л, 1000924Л, 704902К2, 32220ЛМ. Предусматривается увеличение выпуска и такой продукции, как подшипники специального назначения, шары, подшипники для букс подвижного состава.

4. Недостаточно развитая сервисная сеть. Развитие сервисной сети позволит увеличить срок эксплуатации подшипников, тем самым более оперативно осуществлять взаимосвязь между производителем и потребителями.

5. Снижение объема экспортных продаж. Основными потребителями на внешнем рынке являлись две латвийские организации – ОАО “Сталь” и ООО “Подшипник”, что составляло порядка 75 % экспорта предприятия. Однако, постепенно заказы на поставку подшипников снизились, что привело к сокращению экспорта почти в два раза.

6. Высокая зависимость от поставщиков материалов, основными из которых являются ОАО “ОЭМК” (г. Старый Оскол) и ОАО “ЧМК” (г. Челябинск), доля в общем объеме поставок которых составляют 48,56 % и 37,14 % соответственно.

Перечисленные причины производственного спада должны быть учтены в процессе разработки мероприятий по укреплению конкурентных позиций как на внутреннем, так и на внешнем рынке и решению стратегического достижения финансовой стабильности.

Прежде всего, для преодоления производственного спада руководством ОАО “ЕПК” было принято решение о концентрации заказов по производству подшипников на отдельных предприятиях, обладающих наибольшими конкурентными преимуществами. ОАО “СПЗ” получило дополнительные заказы, ранее размещенные в ОАО “Московский подшипник” и других предприятиях корпорации. Достигнуто соглашение о переводе на саратовскую площадку части шлифовального, литейного, кузнечно-прессового производств из других регионов (Самара, Москва), а также организации производства высокоточных подшипников (Германия) и крупногабаритных подшипников. При реализации этой программы в 2010–2011 г. было создано дополнительно 438 рабочих мест.

Принятые меры позволили в условиях кризиса сохранить численность высококвалифицированных сотрудников, решить ряд внутренних задач предприятия и с начала 2010 года выйти на полную загрузку производства. По итогам работы за 2011 г. объем производства ОАО “Саратовский подшипниковый завод” составил 2179 млн руб. (137,9 % по сравнению с соответствующим периодом 2010 г.). На 2012 г. запланирован объем производства в размере 2925 млн руб. (табл. 2).

Таблица 2

Финансово-экономические показатели ОАО “СПЗ”

Экономический показатель	Единица измерения	2010 г.	2011 г.	2012 г. (прогноз)
Объем товарной продукции в действующих ценах	млн руб.	1580	2179	2925
Процент к соответствующему периоду	%		137,9	134,2
Общие налоговые платежи в консолидированный бюджет области	млн руб.	80	90,8	137,3
Финансирование собственных инвестиционных проектов		87,4	313	350
Среднесписочная численность	чел.	2 370	2 632	2 825
Средняя заработная плата	руб.	14 123	16 258	18 070
Прибыль (убыток) с начала отчетного года	млн руб.	(214,5)	19,8	140
Незавершенное производство		198	205	181
Финансирование мероприятий по охране труда и технике безопасности		2,1	3,9	4,958
Финансирование мероприятий по природоохранной деятельности		0,2	2,4	4,425

Одно из ведущих мест в реализации мероприятий по укреплению конкурентоспособности ОАО “СПЗ” отводится техническому перевооружению. Так, в соответствии с инвестиционной программой 2012 г. предусматривается техническое переоснащение токарного производства и производства полиамидных сепараторов, а также планируется реконструкция системы очистки СОЖ. Европейской подшипниковой корпорацией и американским лидером производства комплектующих для железных дорог – компанией “Brenco” (компания “Brenco” специализируется на производстве компонентов для железнодорожной техники, доля на североамериканском

рынке – 70 %) – было подписано соглашение о создании совместного предприятия по выпуску буксовых конических подшипников кассетного типа (ТВУ). Совместное предприятие, созданное компаниями на паритетных условиях, базируется на производственных площадях ОАО “СПЗ”. Максимальная мощность производства рассчитана на объемы до 300 тыс. кассетных подшипников в год. Объем инвестиций – до 50 млн дол. США. Планируемый годовой оборот предприятия – \$150 млн дол. США. В 2009 г. осуществлен ввод в эксплуатацию первой очереди совместного российско-американского предприятия “ЕПК – Бренко Подшипниковая Компания”. В 2010 г. – произведено более 5 тыс. шт. подшипников, в 2011 г. – более 13,8 тыс. шт. подшипников, в 2012 г. планируется выпустить более 25,3 тыс. шт. подшипников.

Комплексное управление выполнением целей по преодолению кризисных явлений, путем расширения номенклатурного ряда, модернизации производственных мощностей, финансированию новых инвестиционных проектов, а также мероприятий по природоохранной деятельности, вместе с ростом численности работников и фондом оплаты труда позволит сформировать достаточно крепкую опору для развития и укрепления конкурентоспособности предприятия, как на внутреннем, так и на внешнем рынке, а также подготовиться к конъюнктурным изменениям, связанным со вступлением России в ВТО.

Литература

1. Наша армия стреляет из импортных винтовок // Комсомольская правда от 22.05.2009.
2. Двери открываются // “Российская газета” (Экономика Северо-Запада). – №5645 от 30.11.2011.
3. Данные Министерства экономического развития РФ.
4. www.mashportal.ru
5. Белоусов А. Р. У нас сложный выбор / А. Р. Белоусов // Ведомости. Форум. – 2011. – № 5. – С. 89.
6. Производительность и факторы долгосрочного развития российской экономики / В. А. Бессонов, В. Е. Гимпельсон, Я. И. Кузьминов, Е. Г. Ясин // XX междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества. – М. : ИД ГУ ВШЭ, 2010.
7. Ясин Е. Г. Сценарии для России на долгосрочную перспективу. Новый импульс через два десятилетия / Е. Г. Ясин // Докл. к XIII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 3–5 апр. 2012 г. / НИУ “Высшая школа экономики”. – М. : ИД ГУ ВШЭ, 2012.
8. www.epk.ru
9. Данные бухгалтерской отчетности ОАО “СПЗ”.

УДК 330.3

С. Г. РЯСНИХ, Н. П. РОТАР
Хмельницький національний університет

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ВСТУПУ УКРАЇНИ ДО СОТ

Аналізується сучасний стан та тенденції розвитку легкої промисловості України в умовах глобалізації інтеграційних процесів та вступу до Світової організації торгівлі, окреслюються основні наслідки членства України у СОТ для підприємств легкої індустрії.

The modern state and trends of the development of the Ukraine's light industry in the conditions of the globalization of the integration processes and entrance to the World trade organization are analyzed in the article, the main results of the Ukraine's membership in the WTO for the light industry enterprises are outlined.

Постановка проблеми. За роки незалежності України зовнішньоекономічні відносини відіграють ключову роль у побудові та розвитку вітчизняної економіки, зокрема як засіб подолання кризових тенденцій та як невід’ємний чинник економічної стабілізації та подальшого зростання. Економіка України характеризується підвищеною експорто-орієнтованістю. Частка промислової продукції, що експортується коливається на рівні 40 % від загального обсягу промислового виробництва і становить близько 38 % від ВВП.

Подібна структура ВВП та його залежність від зовнішньоекономічної діяльності підтверджує важливість розвитку зовнішньої торгівлі, необхідність нарощування експорту, розширення доступу українських товарів на зовнішні ринки, чому й сприятиме членство у Світовій організації торгівлі, на яку припадає близько 95 % світової торгівлі.

Впродовж тривалого періоду урядом України проводилась активна робота щодо актуалізації інтеграційних процесів України до світових торговельно-економічних структур, зокрема до Світової організації торгівлі (СОТ).

Членство України в СОТ розглядалось як важливий інструмент розвитку вітчизняної економіки в цілому. Як очікувалось, беззаперечно гарантовані вигоди від глобальних інтеграційних процесів отримають такі галузі української промисловості як металургія та машинобудування. Однак, за прогнозами більшості вчених, очевидні значні перспективи отримає галузь легкої промисловості, позитивні наслідки від вступу до СОТ для якої значно переважатимуть над ймовірними негативними.