

Всероссийский ежемесячный научно-технический и производственный журнал

Издается с декабря 1939 г.

УЧРЕДИТЕЛИ

акционерные общества:

«Компания Главмосстрой»,

«Мосстроймеханизация-1»,

«Механизация-2»,

«Мосстроймеханизация №4»,

«Мосстроймеханизация-5»,

«Мособлинжстрой»;

Московский государственный
строительный университет

СОДЕРЖАНИЕ

Рыночная экономика

Николаев С.Н. Некоторые действия по стабилизации положения
предприятий в условиях кризиса..... 2

Развитие средств механизации

Гологорский Е.Г. Стенды для испытания рукавов высокого
давления5

Погуляев Ю.Д., Наумов В.Н., Левченко В.В. Новый подход
к решению проблемы подачи топлива.....7

Качество и надежность

Пермяков В.Б., Кузнецов С.М., Хабарова П.А. Управление
организационно-технической надежностью работы СДМ..... 11

Кравченко И.Н. Методика расчета долговечности изнашивающих-
ся деталей машин и технологического оборудования строительной
индустрии 16

Автоматизация

Ковальский В.Ф., Ковальский С.В., Чалова М.Ю. Создание
адаптивной системы управления режимом работы
щелочестойких машин..... 19

Исследования

Лобанов И.Е., Доценко А.И. Влияние слоя нагара на поверхностях
камер сгорания на параметры рабочего тела 23

Международные выставки и конгрессы

Калантаров Ю.М. «Конэкспо-Россия»..... 26

Нормативно-технические материалы

ОАО «ЦПП в строительстве» 31

Библиография

Аннотации статей, опубликованных в № 5 журнала 32

МС

Механизация
строительства

май
(779)
2009 5

В организационно-творческое
сотрудничество с «МС»
вступили:

Комплекс архитектуры,
строительства, развития
и реконструкции города при
Правительстве Москвы,
акционерные общества:
«Вертикаль»
«ЦНИИОМТП»,
«ВНИИСТРОЙДОРМАШ»,
«Трансстроймаш»,
«СТЭК» (Санкт-Петербург),
трест «Мобильспецстрой»,
«Фирма МС Консалтинг»,
Ассоциация работников ЖКХ
Калининградской области

Журнал зарегистрирован в Федеральном агентстве по печати
и массовым коммуникациям.

Рег. № 1461 от 4 сент. 1995 г.

Издательская лицензия № 065354 от 14.08.97



Москва

© «Издательство «Ладья», журнал «Механизация строительства», 2009

Журнал включен в утвержденный
ВАК РФ Перечень ведущих научных
журналов и изданий, выпускаемых в
Российской Федерации

С.Н. Николаев, д-р техн. наук, проф.,
академик РАПК, генеральный директор
ООО «Фирма МС Консалтинг»

Некоторые действия по стабилизации положения предприятий в условиях кризиса

Рекомендации, приведенные в данной статье, рассматриваются на примере арендного предприятия (АП). Однако они могут быть распространены также на дилеров и машиностроительные предприятия. Эти рекомендации основываются на обобщении лучшего мирового опыта.

Как известно, главной проблемой предприятий в условиях кризиса является уменьшение денежных доходов. При этом условием их выживания является обеспечение денежного дохода выше минимально допустимого уровня. Соответственно, под стабильным положением предприятия понимается обеспечение его работы с доходами выше допустимого уровня.

Следует иметь в виду, что если в нормальных условиях для обеспечения конкурентоспособности требуется постоянно вносить изменения, улучшающие работу предприятия, то в условиях кризиса для выживания может потребоваться внести существенные изменения по сбытовой территории, целевым сегментам рынка, группам потребителей, методам продажи и пр. При этом необходимо ориентироваться на худшие проявления кризиса и действовать, а не надеяться на то, что все будет хорошо и делать все только то, что делали до кризиса.

По нашему мнению, самостоятельно функционирующее предприятие (без филиалов) в условиях кризиса должно придерживаться такой последовательности действий:

1 – выявление альтернативных путей возможного увеличения дохода;

2 – оценка полезности отдельных путей роста доходности с позиции собственных возможностей предприятия и вероятных результатов при их реализации;

3 – отбор 5–10 наиболее важных для АП путей роста доходности и их ранжирование;

4 – разработка планов по реа-

лизации выбранных путей роста доходности;

5 – обеспечение последовательного выполнения разработанных планов в зависимости от состояния фактических доходов предприятия.

Все перечисленные действия должны по возможности выполняться **не на основе интуиции и догадок, а на основе современных аналитических методов с использованием качественной информации**. Успешному выполнению рассматриваемых действий может способствовать привлечение внешнего консультанта.

Планы (п. 4) должны включать меры по совершенствованию *основных и вспомогательных бизнес-процессов* предприятия, оказывающих непосредственное влияние на результаты выбранных путей увеличения доходов.

Выполнение планов должно основываться на современных *методах внедрения новшеств*.

Выполнение подготовки антикризисных мер целесообразно поручить **целевой группе**, состоящей из наиболее знающих, творческих и инициативных работников АП. С этой группой должно активно взаимодействовать руководство АП.

При наличии филиалов (дочерних предприятий) для каждого из них должны быть выполнены действия, приведенные выше для предприятия, работающего без филиалов. Однако при этом филиалам должна быть оказана существенная методическая помощь со стороны руководства АП. Руководством должна также проводиться периодическая оценка эффективности деятельности филиалов.

Среди работников АП должно найти широкое распространение «*положительное мышление*». Одним из постулатов такого мышления является утверждение: «**Обязательно имеются способы выхода из любой неблагоприятной ситуации**».

Основное внимание уделяется некоторым **альтернативным путям увеличения доходности предприятия** (п. 1).

Вот примерный состав таких путей

А. Изменение рыночных условий

А₁. Изменение сбытовой территории

А₂. Проведение сегментирования рынков, выбор целевых сегментов

А₃. Выбор возможных клиентов на целевых сегментах рынков

А₄. Выбор преимущественных форм взаимоотношений с клиентами

А₅. Обеспечение высокой удовлетворенности клиентов

А₆. Обеспечение благоприятных отношений с существующими клиентами

А₇. Создание филиалов (дочерних предприятий)

Б. Улучшение товара

Б₁. Изменение товарного ассортимента в соответствии с потребностями потребителей на целевых рынках

Б₂. Повышение потребительской ценности товара

Б₃. Снижение тарифов на услуги

В. Стимулирование спроса

В₁. Улучшение позиционирования ценности товара

В₂. Улучшение деятельности внешних продавцов

В₃. Улучшение мер по продвижению товара

В₄. Усиление бренда предприятия

В₅. Использование торговых посредников

Г. Совершенствование состава партнеров и взаимоотношений между ними

Г₁. Поставщики ресурсов

Г₂. Партнеры по аутсорсингу

Г₃. Стратегические партнеры

Д. Совершенствование бизнес-портфеля

Изменение **сбытовой территории** (A_1) в первую очередь должно основываться на тщательном анализе новых рыночных возможностей и собственных возможностей АП в части ассортимента товара, транспортировки техники, ее сервиса, организации доставки и быта операторов (при аренде с оператором) и др.

Как показывает передовой опыт, наибольшего успеха АП добивается при концентрации усилий не на всем рынке, а на нескольких правильно выбранных **сегментах (нишах) рынка** (A_2). Положительно зарекомендовал себя способ сегментирования по признаку принадлежности предприятия-потребителя к определенной отрасли (подотрасли). Опыт работы АП в условиях кризиса в США показал, что успеха добиваются те, кто концентрируется не только на сфере строительства, но и выполняет заказы для промышленности (с долей до 60%).

На выбранных сегментах рынка, как известно, можно выделить следующие **группы клиентов** (A_3): существующие клиенты АП, потерянные клиенты АП, клиенты конкурентов, потенциальные клиенты (не пользующиеся услугами АП). АП должно иметь по каждому сегменту постоянно обновляемый банк данных по всем клиентам (в т.ч. по их финансовому положению). Перед АП могут стоять следующие задачи по вышеперечисленным платежеспособным клиентам: сохранить существующих, вернуть потерянных, завоевать клиентов конкурентов, привлечь потенциальных клиентов.

Относительно выбранных клиентов должно быть по возможности принято решение по **формам взаимоотношений** (A_4). При этом различают три формы взаимоотношений: предоставление отдельных машин в аренду на сравнительно небольшой срок, предоставление в аренду комплекса техники на сравнительно большой срок в рамках определенного проекта, предоставление комплекса техники на длительный срок для нескольких проектов на определенной территории.

В зависимости от соответствия качества товара АП ожиданиям клиента, последний может испытывать различную **степень удовлетворения** (A_5). В случае, если клиент *неудовлетворен*, он может воспользоваться товаром конку-

рентов. Кроме того, он может до 10 потенциальным клиентам сообщить свое отрицательное мнение об АП. При *удовлетворенном* состоянии имеется вероятность перехода клиента к конкуренту. Если качество товара превосходит ожидания, то потребитель находится в состоянии *глубокого удовлетворения*. При этом он стремится выполнить повторные заказы и сообщить свое положительное мнение до 8–10 потенциальным клиентам.

Установлено, что **сохранение выгодных клиентов** (A_6) на основе специальных эффективных мер позволяет: сократить затраты на маркетинг и сбыт, повысить объемы повторных заказов, снизить себестоимость, привлечь новых клиентов за счет рекомендаций существующих клиентов, повысить цену на товар.

В ряде ситуаций может оказаться выгодным открытие **филиалов предприятия** (A_7), охватывающих определенные сбытовые территории. Решение об открытии филиалов должно осуществляться на основе маркетинговых исследований. Альтернативные варианты мест расположения филиалов могут оцениваться с помощью метода рейтинга факторов.

Товарный ассортимент АП (B_1) определяется составом сдаваемых в аренду машин, оборудования, средств малой механизации и механизированного инструмента. Ассортимент товара должен формироваться в соответствии с выбранным составом целевых сегментов, потребностями клиентов на этих сегментах, стратегией АП, принятыми формами взаимоотношений с клиентами, конкурентной средой на выбранных сегментах, сильными и слабыми сторонами АП, его возможностями. Например, в США в условиях кризиса большего успеха добиваются предприятия, имеющие в своем составе ограниченную номенклатуру землеройной техники. Большим спросом пользуется техника средних и малых размеров различного назначения (погрузчики, дорожные катки, компрессоры, генераторы и др.). Ассортимент товара должен периодически регулироваться на основании величины коэффициентов использования фонда времени определенного вида техники и использования денежных средств ($K_{ид} = B/P_c$) где B – выручка от аренды, P_c – первоначальная стоимость рассматриваемых типоразмеров машин.

Конкурентоспособность АП определяется в первую очередь **потребительской ценностью** (B_2) его товара. Она представляет собой разницу между преимуществами, которые получает потребитель от использования товара, и затратами на его приобретение. От соответствия воспринимаемой потребительской ценности (качества) товара ожиданиям потребителя зависит его степень удовлетворенности.

Преимущества, которые получает потребитель от использования товара, включают его выгоду от самого товара, взаимоотношений персонала АП с персоналом клиентов и имиджа АП.

Важнейшей характеристикой самого товара является надежность работы сдаваемой в аренду техники. На показатели надежности значительное влияние оказывает качество технического сервиса. Особо важными являются обязательные меры предупредительного характера по сервису, осуществляемые после каждой сдачи техники в аренду.

Значительное влияние на конкурентоспособность АП оказывают установленные **тарифы на услуги** (B_3), входящие в товарную единицу. Эти тарифы могут быть снижены за счет сокращения затрат АП. Для этого в первую очередь следует проанализировать затраты и распределить их, например на 4 категории: продуктивные затраты, затраты на поддержание бизнеса, затраты на надзор, производственные затраты (потери). К последним относятся потери от поломок используемого вспомогательного оборудования, различного вида простоев, брака в работе, низкой производительности персонала и пр.

В первую очередь следует освободиться от последних затрат. В связи с низкой производительностью труда на отечественных АП (до 4-х раз ниже по сравнению с лучшим мировым опытом) можно говорить о сокращении первых трех видов затрат. Например, переход на плановый ремонт на основе диагностирования по сравнению с ремонтом по отказам дает экономию до 3-х раз.

АП должно четко сформулировать ключевые преимущества предлагаемого товара по отношению к конкурентам (позицию на рынке), которые обеспечивали бы со стороны клиента предпочтение товару предприятия. Далее АП должно с использованием эффективных