

DOI: 10.34020/2073-6495-2019-3-056-069

УДК 658.5

ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ В СЛОЖНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

Артемов А.В., Безмельницын Д.А.

Научно-производственное объединение «ЭЛСИБ» ПАО

E-mail: avartemov@elsib.ru, gd@elsib.ru

Титов В.В.

Институт экономики и организации
промышленного производства СО РАН
Новосибирский национальный исследовательский
государственный университет

E-mail: titov@ieie.nsc.ru

Целью исследований является анализ результатов и факторов достижения стратегий в Научно-производственном объединении «ЭЛСИБ» ПАО в условиях снижения спроса на его продукцию за период 2006–2018 гг. Анализ показал, что в сложных экономических условиях важно построить эффективную систему управления, которая включает определенные механизмы принятия решений. Это надежное партнерство, оптимизация затрат, работа с рынками, реализация модели кластера, постоянное выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, доступ к финансовым ресурсам, создание системы взаимосвязанных бизнес-процессов и др.

Ключевые слова: механизмы принятия решений, оптимизация затрат, модель кластера, система бизнес-процессов, специализация и диверсификация, согласование тактических планов с оперативными.

ORGANIZATION OF INTERNAL CONTROL AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISE IN DIFFICULT ECONOMIC CONDITIONS

Artemov A.V., Bezmelnitsyn D.A.

Research and Production Association «ELSIB» PJSC

E-mail: avartemov@elsib.ru, gd@elsib.ru

Titov V.V.

Institute of Economics and Industrial Engineering
of the Siberian Branch of the RAS

Novosibirsk National Research State University

E-mail: titov@ieie.nsc.ru

The aim of the research is to analyze the results and factors of achieving strategies in the Research and production Association «ELSIB» PJSC in terms of reducing demand for its products for the period 2006–2018. The analysis showed that in difficult economic conditions it is important to build an effective management system that includes certain decision-making mechanisms. This is a reliable partnership, cost optimization, work with

markets, the implementation of the cluster model, the constant implementation of research and development work, access to financial resources, the creation of a system of interrelated business processes, etc.

Keywords: decision-making mechanisms, cost optimization, cluster model, system of business processes, specialization and diversification, coordination of tactical plans with operational.

ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

В настоящее время в условиях неопределенности развития экономических процессов проблема согласования стратегических, тактических и операционных стратегий существенно возросла в системах управления промышленными предприятиями [2, 3, 6, 8]. Это происходит из-за того, что возрастает роль высокотехнологичного производства, которое невозможно организовать без эффективной системы управления, инноваций и должного финансирования. Поэтому построение такой системы должно быть научно обосновано с учетом опыта существующих разработок.

Представляемая работа осуществлена с учетом опыта функционирования НПО «ЭЛСИБ» ПАО [1]. В работе представлены методические, методологические подходы к решению проблемы реализации стратегии развития предприятия, научно-практические результаты, полученные в Научно-производственном объединении «ЭЛСИБ» ПАО за период 2006–2018 гг. Особенно важен анализ результатов достижения стратегических целей предприятия в основном в условиях снижения платежеспособного спроса на продукцию за прошедшие года.

НПО «ЭЛСИБ» ПАО (прежнее название «Сибэлектротряжмаш») было основано в 1953 г. в Новосибирске как турбогенераторный завод, в 1955 г. был выпущен первый турбогенератор. За 65-летнюю историю предприятие стало ведущим по проектированию, производству турбогенераторов, гидрогенераторов, высоковольтных электродвигателей, систем возбуждения. Продажи идут в России и за рубежом. Предприятие имеет сильную научно-техническую и производственную базу, свои устои и традиции [1]. Выпущено 879 турбогенераторов (76 000 МВт), изготовлено 163 и модернизировано 76 гидрогенераторов (22 300 МВт), более 65 тыс. высоковольтных электродвигателей. Данная продукция обеспечила известность заводу, остается базовой и в настоящее время. Сегодня около 30 % генерирующей мощности в России приходится на генераторы «ЭЛСИБ». Основным рынком сбыта предприятия является внутренний рынок России. Экспортные поставки в объеме выручки составляли около 25 % годовой загрузки, основные экспортные рынки – страны СНГ, Китай, Монголия, Индия, Ближний Восток [1].

К концу 2013 г. для НПО «ЭЛСИБ» ПАО фактически завершился этап исполнения контрактов на поставку турбогенераторов в рамках строительства новых энергоблоков по программе договоров о предоставлении мощности (ДПМ-1).

В советское время у отдельно взятого энергомашиностроительного предприятия не было необходимости создавать стратегию развития из-за гарантированного госзаказа и распределения объемов производства по

всей отрасли. В сложные 1990-е и в начале 2000-х гг. объемы заказов на продукцию «ЭЛСИБа» со стороны российской энергетики находились на крайне низком уровне. На фоне существенного снижения загрузки на предприятии происходили процессы оттока квалифицированных кадров, старение персонала, затормозилось техническое развитие – не внедрялись новые, более современные технологии и оборудование.

НПО «ЭЛСИБ» ПАО может самостоятельно развиваться, осуществляя опытные разработки, осваивая инновационные технологии, расширяя продуктовую линейку с улучшением технико-экономических показателей продукции, только при достаточно большом объеме заказов или имея государственную поддержку на основе обеспечения получения заказов, налоговых льгот, гарантий по кредитам и т.п.

Несмотря на трудности, возникшие при вступлении в рыночную экономику и вплоть до ликвидации РАО «ЕЭС России», коллектив завода выпускал продукцию, осваивал новые рынки сбыта. В этот период главными задачами службы маркетинга и продаж были контрактация, сбыт и загрузка мощностей предприятия. Одним из стратегических направлений стал рынок Китая. «Кассовые разрывы» между контрактами на производство генераторов удавалось закрывать выпуском новых и выполнением капитальных ремонтов крупных электрических машин.

Организация сбыта продукции на предприятии прошла эволюционный путь повышения эффективности организации продаж и каналов сбыта от регионального до продуктово-отраслевого принципа. Это сказалось на распределении зон ответственности, развитии компетенций и концентрации усилий менеджеров при работе с заказчиками.

Для существенного увеличения объемов выпуска традиционной продукции, разработки и освоения новой техники требовались серьезные инвестиционные вложения. Одновременно перед предприятием открывались широкие перспективы в связи с ликвидацией РАО «ЕЭС России». Как известно, одним из условий продаж активов компании было обеспечение ввода новых генерирующих мощностей новыми собственниками.

РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В 2006–2013 гг.

В 2006 г. были проведены стратегический анализ рынков НПО «ЭЛСИБ» ПАО и анализ внутренних возможностей по обеспеченности необходимыми ресурсами. Стало понятно: для увеличения объемов заказов в среднесрочной перспективе необходимы инвестиции и изменение бизнес-модели предприятия. Ожидаемый существенный рост объемов заказов на энергетическое оборудование стал серьезным вызовом. Потребовался комплекс мероприятий по модернизации заводской инфраструктуры, развитию технологической базы с внедрением современных технологий и оборудования, повышению производительности труда.

В 2007 г. на предприятии сменился основной акционер, и в течение года была сформирована стратегия развития компании на 2008–2011 гг. [1].

Основные условия для создания работоспособной стратегии: перспективная бизнес-идея; персоналу компании стратегия интересна; бюджеты

и стратегические показатели жестко увязаны; сотрудники предприятия одинаково понимают приоритеты; спланированы изменения в структурах и персонале; линейные менеджеры понимают, что конкретно делать, что надо менять. Как видим, работоспособная стратегия требует определенных ключевых условий ее создания.

Основной стратегической целью НПО «ЭЛСИБ» ПАО в период до 2011 г. стало расширение возможностей производства и инноваций за счет увеличения количества заказов, инвестиций по трем основным направлениям: выпуск турбогенераторов, гидрогенераторов и крупных электрических машин.

Были зафиксированы целевые показатели предприятия: план производства, объемы выручки, себестоимости, чистых активов, валовой прибыли, рентабельности, программы инвестиций, производственной мощности, потребности в привлечении ресурсов.

Разработаны и детализированы функциональные стратегии по основным видам деятельности с выходом на целевые показатели компании. Инструмент реализации стратегии – стратегическая («дорожная») карта с выделением пула проектов развития по ключевым видам деятельности. Стратегические цели были распределены по функционалу деятельности и образовали иерархическую систему при помощи взаимосвязей. При этом использовалась система сбалансированных показателей [5, 10].

В стратегической карте были указаны цели, которые являлись важными и ключевыми для реализации стратегии компании, с точки зрения проведения необходимых преобразований и изменений в деятельности подразделений предприятия.

Реализация мероприятий началась в 2008 г. В 2009–2011 гг. работа компании была смещена в операционную деятельность. Однако в 2010 г. компания закончила производство части продукции, контракты по которой были заключены ранее.

В 2011 г. компания столкнулась с рядом проблем, в частности, существенным отставанием в исполнении производственной программы, вызванным рядом объективных и субъективных причин, что привело к отсрочке по оплатам и снижению основных показателей. Кроме того, в ходе технического аудита были выявлены узкие и неэффективные места инвестиционной программы, сформированной в 2007–2008 гг. с расчетом на увеличение портфеля заказов. Финансовый кризис внес существенные коррективы.

На фоне увеличившейся кредитной нагрузки, отставания по исполнению производственной программы и недостаточного объема поступлений денежных средств от контрактов в 2011 г. возникла критическая ситуация. В ноябре 2011 г. на заводе произошла смена управленческой команды. Необходимо было принять комплекс оперативных мер по стабилизации положения и пересмотреть приоритеты развития компании.

Первое, на чем был сделан акцент, предприятие должно сохранить и усилить репутацию надежного партнера. Второе – была скорректирована ценовая политика с целью повышения конкурентоспособности и повышения эффективности участия в тендерах. Была усилена команда топ-менеджеров. Рассматривалась и проблема организации производства на основе его специализации и диверсификации. Такая организация должна

обеспечивать получение дополнительной экономической эффективности [1, 4, 7, 9].

Наибольший эффект достигается при реализации модели кластера [1, 9]. Повышение уровней специализации и диверсификации приводит к росту эффективности работы кластера. Для реализации представленного подхода следует: создать кластер специализированных предприятий; при недостаточной загрузке предприятий кластера его деятельность диверсифицировать для повышения эффективности работы кластера; увеличить объемы производства за счет выпуска новой продукции при реализации проектов связанной и несвязанной диверсификации; реализовать проекты для получения системного эффекта.

По планам диверсификации в период 2008–2011 гг. компания рассматривала проекты освоения производства новой продукции. Но было принято решение сконцентрировать ресурсы на традиционных для компании рынках.

РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ В НПО «ЭЛСИБ» ПАО В 2013–2018 гг.

В 2012 г. возникла потребность в новой стратегии развития предприятия. Была сформирована и утверждена стратегия развития на период 2013–2017 гг. Ключевые установки при ее разработке были следующие.

Стратегия – ключевой документ Общества, определяющий его долгосрочное развитие. Стратегия должна приносить ценность акционеру.

Стратегия – это не 5-летний бизнес-план, это поиск альтернатив развития компании, новых идей, инноваций, возможностей оптимизации.

В Стратегии должны быть определены цели и базовые идеи (ключевые направления) развития компании, проведен анализ сценариев развития для максимальной реализации конкурентных преимуществ.

В Стратегии должны быть оценены риски, которые могут помешать достижению стратегических целей компании, проведен анализ ресурсов.

Стратегия должна описывать реалистичные способы достижения целей, определять конкретные стратегические задачи и проекты компании. Она должна быть достаточно короткой, но информативной и комплексной, последовательной и непротиворечивой.

Стратегия должна давать ответ на три вопроса о положении компании на рынке: какое направление бизнеса закрыть, какое – продолжить, в какой бизнес следует перейти.

При выборе стратегии должны быть учтены следующие факторы: состояние отрасли и позиция компании на рынке; зависимость компании от внешней среды, включая регулирование, взаимоотношения с госорганами, контрагентами, общественностью; финансовые, производственные и кадровые ресурсы предприятия.

Российские компании в некоторых случаях не могут конкурировать с крупными зарубежными корпорациями из-за того, что не готовы поставлять продукцию заказчикам «под ключ» в комплекте.

Экспертная оценка рыночной доли НПО «ЭЛСИБ» ПАО среди российских и иностранных компаний по поставкам турбогенераторов составляет

около 10 %. В этих условиях очень важен более активный поиск заказов на рынке распределенной энергетики.

Поскольку иностранные компании локализируют производство турбинного оборудования на территории РФ, перед «ЭЛСИБом» стоит задача использования всех возможностей сохранения своей доли на рынке, сотрудничества с компаниями турбинного производства. Происходит ужесточение требований к качеству выпускаемой продукции от заказчиков.

Качество и культура производства на сегодняшний день воспринимается заказчиком уже как непреложные, необсуждаемые требования.

Актуализация стратегии развития в 2013 г. на основании мониторинга основных рынков НПО «ЭЛСИБ» ПАО уточнила стратегические цели на период 2014–2018 гг.: рост выручки; повышение эффективности деятельности предприятия по ключевым направлениям.

Инвестиционная программа НПО «ЭЛСИБ» ПАО, выполненная на конец 2012 г. (ее объем – 1055 млн руб.), обеспечила сохранение и поддержание основных производственных мощностей завода на необходимом уровне.

Основа жизни и развития завода – это доверие и желание заказчиков работать с нами. Сегодня за каждый заказ приходится бороться. В рыночной экономике выживают компании, имеющие компетенции в разработках продукции, параметры которых находятся на уровне лучших мировых образцов. Персонал таких компаний владеет современными технологиями. Процессы производства эффективно организованы. Удобный и оперативный сервис для заказчиков также имеет большое значение.

И здесь как никогда важна командная работа всех подразделений и служб предприятия. Трезво оценивается текущая ситуация, возможности, риски для компании и уверенный взгляд в будущее – есть понимание: куда и зачем идем.

По завершении проектов ДПМ-1 начиная с 2014 г. в большой энергетике наметилась тенденция сокращения объемов заказов для машиностроителей со стороны российских генерирующих компаний. Связано это было, прежде всего, с первоочередным финансированием окончания работ, завершением строительства и вводом в эксплуатацию новых блоков электростанций. На тот момент проведение закупок генерирующего оборудования на среднесрочную перспективу предполагалось только по ремонтным программам и аварийным случаям выхода оборудования из строя.

В энергетике России в ближайшие 2–3 года ожидалось, что продолжится формирование отложенного спроса на генерирующее оборудование. К 2018–2020 гг. существенно выросло количество генераторов со сроком эксплуатации свыше 40 лет, что превышает норматив.

При этом ожидалось в этот же период увеличение потребности и объемов работ по проведению капремонтов генераторов. Ожидалось усиление конкуренции на рынке, реализация пилотных проектов локализации производства оборудования зарубежными компаниями, такими как Siemens, GE и др.

Проходила консолидация активов основного российского энергомашиностроительного конкурента – ПАО «Силловые машины» – выход на новый уровень по возможности поставки комплексного решения для заказчиков «под ключ» силового остова: котел + турбина + генератор + трансформа-

тор. Переход ПАО «Силовые машины» в разряд генподрядчиков, строящих теплоэлектростанции «под ключ».

На основании вышеизложенного на фоне прогноза по сокращению портфеля заказов была проведена актуализация стратегии предприятия, уточнены стратегические цели на период 2014–2018 гг. Активный поиск проектов и контрактация на всех сегментах рынка. Развитие экспортного направления поставок продукции. Активизация работы с турбинными заводами. Увеличение объемов и расширение перечня услуг по капитальному ремонту и сервису электрических машин. Выполнение работ под индивидуальные требования заказчиков. Повышение качества и надежности выпускаемых машин. Оптимизация производственных процессов, численности персонала. Снижение издержек и себестоимости продукции.

В условиях снижения объемов контрактации, дефицита оборотных средств для НПО «ЭЛСИБ» ПАО период был сложным. В сфере закупочной деятельности приходилось решать комплекс вопросов, принимать нестандартные решения для своевременного обеспечения производства необходимыми материалами и комплектующими. Более внимательно заниматься вопросами оптимизации производственных процессов, перераспределять ресурсы для выполнения производственной программы с уменьшением издержек и затрат. В части инвестиционной программы – все проекты были пересмотрены, не влияющие на текущую деятельность производства и выполнение заводских заказов были отложены или заморожены. В ремонтной программе предприятия остались только работы, необходимые для поддержания технологического оборудования и производственной инфраструктуры в работоспособном состоянии. Прошла оптимизация численного состава подразделений предприятий.

Необходимо отметить, что в части проектирования новой техники и НИОКР на предприятии постоянно ведется работа как по проектированию новых электрических машин, так и проведению модернизации серийной техники под конкретные технические требования заказчиков. Эта работа носит постоянный, системный характер: появляются новые потребности – выполняются проекты новых генераторов и двигателей. Решения о начале разработок принимаются на основании потребностей рынка и согласования технических заданий с партнерами и заказчиками продукции.

В 2015 г. продолжилась работа с партнерами по расширению сотрудничества в части поставок двигателей «для АЭС», для атомных электростанций РФ и на экспорт.

По крупным электрическим машинам в количественном и стоимостном выражении произошло существенное увеличение объемов продаж.

В течение 2017 г. заключены контракты на проектирование и поставку головных образцов новой техники – турбогенератора ТВФ-220 с водородным охлаждением в комплекте с системой возбуждения.

Результативно закончился год по контрактации по всем направлениям продаж, особенно по направлению гидрогенераторов. Заключены контракты на поставку.

В 2018 г. положительным результатом закончилась работа по подготовке и участию в тендере на поставку оборудования для одного из круп-

ных и значимых проектов распределенной энергетики. В сентябре НПО «ЭЛСИБ» был заключен договор на поставку четырех турбогенераторов мощностью 80 МВт для теплоэлектростанций мусоросжигающих заводов. Это пилотный проект, реализуемый в Московской области компанией ООО «Альтернативная Генерирующая Компания-1» (дочерняя структура «РТ-Инвест») совместно с техническим партнером и инженером проекта – компанией HITACHI Zosen Inova AG. В ближайшей перспективе в России предполагается тиражировать такие решения по термическому обезвреживанию твердых отходов с выработкой электроэнергии. В России одним из условий при возведении таких объектов стало требование максимального применения оборудования российского производства.

Итог 2018 г. в целом по контрактации показал, что сделан задел по обеспечению предприятия портфелем заказов как минимум на ближайшие 2–3 года. Результаты работы компании за период 2013–2018 гг. по сохранению для компании объемов продаж и производства на необходимом и достаточном уровне в кризисной ситуации показаны в таблице.

Контрактация продукции по годам (млн руб. без НДС)

Продукция	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Турбогенераторы	1253	232	1207	572	850	1401
Гидрогенераторы	352	232	5	0	173	2744
Электродвигатели	735	659	661	1102	1123	1219
Сервис и капремонт	401	337	420	379	412	566
Итого	2731	1460	2293	2053	2558	5930

С начала кризисных явлений в 2014 г. удалось сохранить ядро коллектива завода, реализовать кадровые решения, благодаря которым завод прошел непростой экономический период. При всем этом без сбоев в работе осуществлялась разработка новой техники, выполнялись опытно-конструкторские работы, прошла определенная ротация и смена поколений инженерно-технического состава. Для выполнения контрактных обязательств, усиления производственных, вспомогательных подразделений в 2018 г. на предприятии началась реализация задачи по дополнительному приему работников численностью около 100 человек.

Анализируя итоги деятельности НПО «ЭЛСИБ» ПАО за период с 2013 по 2018 г., можно констатировать, что предприятие выдержало экономический кризис и успешно прошло волну спада платежеспособного спроса со стороны основного своего заказчика – российской теплоэнергетики. И сделано это за счет постоянной и последовательной работы по достижению намеченных целей в рамках актуализированной стратегии предприятия.

В течение 2018 г. шла активная работа со всеми российскими генерирующими компаниями в части подготовки технико-коммерческих предложений на поставку турбогенераторов для формирования бюджетов по инвестиционным проектам будущей программы модернизации ДПМ-2. Прогнозируемый объем контрактации НПО «ЭЛСИБ» ПАО по турбогенераторам с учетом ожидаемых объемов ДПМ-2 составляет ~12–15 турбогенераторов в год.

Согласно заявлений руководства Минэнерго по программе модернизации энерго мощностей планируется привлечь 1,9 трлн руб. частных инвестиций в модернизацию ТЭС мощностью 41 ГВт.

НПО «ЭЛСИБ» готово активно участвовать в проектах модернизации в части ввода нового оборудования с предложением генераторов с воздушным или водородным охлаждением с установкой на существующие фундаменты. Жизнь все эти годы не стояла на месте – появились новые более современные материалы, позволяющие поднять энергетические параметры генераторов, инженерами предприятия проработаны новые эффективные технические решения, которые уже отработаны и успешно внедрены на серийных машинах. Ряд генерирующих компаний рассматривает проекты модернизации с капитальным ремонтом установленных турбогенераторов – будем предлагать свой сервис и капремонт машин.

По другим продуктовым направлениям тоже предстоит большая работа – будем активно участвовать в конкурсах на модернизацию и поставках новых гидрогенераторов на рынке России и других стран.

По части текущей и будущей контрактации электродвигателей уже сейчас есть серьезные наработки, прежде всего по выполнению заказов для атомных электростанций как на территории России, так и за рубежом.

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ СИСТЕМНЫХ МЕХАНИЗМОВ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ В НПО «ЭЛСИБ» ПАО

В ноябре 2011 г. произошла смена управленческой команды, а значит, появилась необходимость в определении приоритетов развития. Возникла потребность в новой среднесрочной стратегии развития предприятия.

Расстановка приоритетов. Первое, на чем решено было сделать акцент, – предприятие должно стать надежным поставщиком. Для этого необходимо усиление репутации надежного партнера. Продукция поставляется точно в срок и с надлежащим уровнем качества. Второе – повышение эффективности, речь идет о затратах, себестоимости и эффективной ценовой политике, которая даст возможность, наращивая конкурентоспособность, выигрывать тендеры. Третье – личная работа со стратегическими заказчиками для налаживания долгосрочных связей. Все эти составляющие успеха станут возможными только при налаженной внутриводской деятельности, без стабильной работы производства достичь каких-то результатов будет невозможно.

Первые действия руководства были направлены на усиление команды топ-менеджеров. Во главе подразделений встали люди, хорошо знакомые с производством, способные существенно сокращать циклы изготовления продукции, в том числе за счет собственной активной позиции в организации производственного процесса.

Второй шаг – оптимизация затрат и повышение эффективности. Речь идет о пересмотре бюджетов, оптимизации численности. Последнее, кстати, было направлено на укрепление и усиление коллектива.

Когда компания работает на конкурентном рынке, необходимо комплектовать коллектив только инициативными, талантливыми и перспективными сотрудниками. Кроме того, на «ЭЛСИБе» началась оптимизация

управленческих расходов, финансовой деятельности, направленных на снижение кредитного портфеля, пересмотр инвестиционных и ремонтных программ, в том числе перераспределение средств между программами во временном аспекте, что позволяет уходить от неприоритетных затрат текущего периода.

Работа с рынками. После решения организационных вопросов на первое место выходит, естественно, работа с рынками. Конкуренция среди поставщиков энергетического оборудования достаточно жесткая, как и условия заключения контрактов. Среди российских – их филиал «Электросила», а также завод «Электротяжмаш-Привод» в городе Лысьва – это если говорить про генераторное направление. Кроме того, этот рынок представлен и зарубежными производителями, такими как харьковский электротехнический завод «Тяжмаш», Siemens, концерн ALSTOM, корпорация General Electric, китайские производители.

Стратегическое планирование. Сегодня деятельность НПО «ЭЛСИБ» ПАО достаточно диверсифицирована. Компания проектирует и изготавливает турбогенераторы, гидрогенераторы, электродвигатели (синхронные и асинхронные). Кроме того, предприятие оказывает сервисные услуги – ремонт, поставку запчастей, шеф-монтаж и т.п. Как показывает практика, не всегда высокая диверсификация идет предприятию на пользу. Специализированные компании имеют возможность для достижения большей экономической эффективности, поскольку оперируют с меньшим количеством номенклатуры, нет необходимости содержать мощный штат инженеров для разработки новых видов продукции. Однако существующий на «ЭЛСИБе» ассортимент позволяет ежегодно смещать акценты внутри товарных групп в зависимости от конъюнктуры. Предприятие имеет промплощадку для роста, значит, необходимо развивать то главное, в чем оно сильно, не прогадать и направить имеющийся ресурс в развитие производства наиболее эффективного вида продукции, который гарантирует максимальную отдачу.

«ЭЛСИБ» реагирует на требования рынка достаточно быстро: в один год более интенсивно разворачиваются проекты по гидроэнергетике, в другой идет модернизация теплогенерации, в третий – происходит всплеск на рынке электродвигателей. Конечно, за каждый заказ нужно бороться в конкурентной борьбе, причем не только с российскими производителями, но и зарубежными.

Сегодня в российском генераторном парке доля элсибовских машин составляет порядка 30 %. Понятно, что все они в основном были поставлены в советское время. Сейчас для нормального развития предприятия, его масштабной загрузки нужны новые проекты. Рынок заставляет развиваться как в сторону меньших, так и больших мощностей генераторов. Типовая мощность для выпускаемых заводом турбогенераторов – 63–125 мВт (оборудование предназначено для оснащения городских теплоэлектростанций), впрочем, проект предприятия предусматривает производство машин мощностью и 300–500 мВт, которые служат для оснащения так называемых государственных районных электростанций (ГРЭС) для нужд целых экономических районов страны.

Согласно Генеральной схеме размещения объектов электроэнергетики планируются к установке более 200 турбогенераторов класса мощно-

сти 200–660 МВт. Если генерирующие компании примут решение о замене машин со сроком эксплуатации более 30 лет, то основной пакет заказов (72 шт.) придется на турбогенераторы класса мощности 300–330 МВт. Если НПО «ЭЛСИБ» ПАО будет иметь наработки в данном сегменте, то предприятие сможет претендовать на существенный портфель заказов, поскольку заводов-производителей турбогенераторов класса мощности 300–600 МВт в мире около 15. Получение заказов в данном сегменте поднимет статус компании и улучшит финансово-экономические показатели за счет большей рентабельности от продаж. Таким образом, решая одну проблему по освоению выпуска мощных генераторов, предприятие выходит на более рентабельный сегмент рынка.

Еще одно важное направление Стратегии – увеличение доли на рынке электродвигателей. Во-первых, это «быстрые» деньги – цикл изготовления двигателей в разы меньше, чем генераторов. Во-вторых, рынок достаточно емкий и растущий, а значит, есть потенциал для постоянного увеличения объема заказов при грамотном анализе тенденций и опережении конкурентов. В-третьих, заказчиков очень много, а это означает определенную финансовую независимость от возможностей конкретного заказчика.

Кроме того, новая Стратегия предполагает развитие сервиса как перспективного направления. Здесь предполагается как освоение новых технологий, так и увеличение объема услуг. В частности, планируется создание специализированной группы сопровождения ремонтов крупных электрических машин, причем не только собственного производства, но и других производителей. В качестве целевой территории здесь рассматривается Россия и страны ближнего зарубежья, за исключением отдельных регионов с нестабильной политической и экономической ситуацией.

Чтобы проекты развития были успешными, необходимо наличие следующих факторов.

Стратегические партнеры. Наличие стратегических партнеров позволит обеспечить доступ к сегменту рынка блочных поставок турбогенераторов для вновь строящихся и реконструируемых станций, более широкому и наиболее востребованному как на рынке России, так и СНГ. К тому же все чаще условия тендера предполагают комплектную поставку, т.е. турбогенератор с турбиной. В качестве стратегического партнера «ЭЛСИБ» рассматривает как отечественные, так и зарубежные компании. Однако здесь важно понимание, насколько технические решения «ЭЛСИБа» могут быть сопряжены с турбинным оборудованием конкретного производителя.

Внутренняя эффективность компании. Эффективно выстроенные бизнес-процессы по всем направлениям деятельности позволяют достигать максимальных результатов. Результативное функционирование компании и удержание лидирующей позиции на рынке невозможно без постоянного совершенствования деятельности, сокращения числа лишних операций. Начиная с 2007 г. на НПО «ЭЛСИБ» ПАО на постоянной основе реализуются проекты, направленные на повышение эффективности за счет проведения реинжиниринга бизнес-процессов, внедрения инструментов бережливого производства. При этом компания руководствуется отраслевыми стандартами, принципами системы менеджмента качества, сертифицированной на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001. Опираясь на эти осно-

вополагающие документы, на «ЭЛСИБе» создается система управления процессно-проектного типа, т.е. компания представляется в виде системы взаимосвязанных бизнес-процессов, конечной целью которой является выпуск продукции, представляющий ценность для клиента, в рамках отдельных проектов.

Квалифицированный и мотивированный персонал. Техническая специфика отрасли диктует необходимость привлечения специализированного персонала, причем не только технического, но и рабочего. Для НПО «ЭЛСИБ» ПАО особенную ценность представляют рабочие дефицитных специальностей. Для компании важно сохранить и развивать научный потенциал, а значит, необходимо обеспечить преемственность поколений конструкторов и технологов. Частично этот вопрос решается в рамках подготовки кадрового резерва предприятия, в основу которого необходимо закладывать долгосрочный подход. Иными словами, привлечение, развитие и оценка персонала происходит за счет анализа не только текущих, но и будущих потребностей компании.

Важным направлением работы становится разработка более эффективной и гибкой системы мотивации. Естественно, кадровая стратегия предприятия должна опираться на общую Стратегию развития компании.

Использование инновационных технологий и оборудования. Инновационные технологии и оборудование позволяют снизить себестоимость продукции, обеспечить рост производительности труда и сократить длительность циклов производства. При реализации проектов по замене физически и морально устаревшего оборудования осуществляется пересмотр всех технологических операций. В итоге решение по замене либо приобретению оборудования позволяет объединить несколько операций на одном станке, что позволяет высвободить производственные площади, которые можно использовать для внедрения новых видов продукции и расширения других участков.

Финансовый ресурс. Доступ к финансовым ресурсам позволяет компании развиваться и удерживать конкурентные преимущества. В частотности, речь идет о наличии стабильных и выгодных источников финансирования инвестиционных проектов. При этом основную часть должны составлять не заемные, а собственные средства предприятия, ведь большой кредитный портфель является существенной нагрузкой. Важное направление – построение эффективной финансово-экономической модели, в основе которой лежит постоянное снижение издержек, управление рисками и гибкое формирование себестоимости. Кроме того, необходимо обеспечить стабильное поступление средств, а значит, нужна контрактация. Государственные программы также являются важным источником финансирования. С одной стороны, выделяются средства на реализацию конкретных инвестиционных проектов. С другой стороны, господдержка является своеобразным гарантом надежности производителя, что особенно важно для иностранных заказчиков.

Инвестиции равно развитие. Как было упомянуто ранее, освоение рынка новых видов продукции невозможно без расширения технологических возможностей. Новые проекты предполагают приобретение определенного оборудования, обеспечивающего выполнение определенной технологии.

Ежегодные объемы инвестиций в модернизацию «ЭЛСИБа» составляют около 200 млн руб. Для предприятия это необходимый и достаточный ресурс для того, чтобы сохранять и наращивать свою конкурентоспособность, а также осваивать новые производственные направления. Более того, эти инвестиции необходимы для освоения выпуска новых видов продукции. Кроме того, для освоения новых рынков продукции требуется постоянное выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Для научно-производственного предприятия, каким является «ЭЛСИБ», это особенно важно.

Развитие системы оперативного управления производством. С увеличением объемов производства возрастает роль операционной стратегии. Необходимо согласование стратегических и тактических планов с системой оперативного управления производством [6]. Как отмечал крупнейший специалист в области стратегии М. Портер, «операционная эффективность и стратегия одинаково важны для получения важнейших результатов..., но работают они по-разному» [11].

Таким образом, Стратегия НПО «ЭЛСИБ» ПАО на 2013–2018 гг. предполагала развитие всех видов продукции, выход на рынок тяжелых турбогенераторов, развитие сервисного направления. Учитывая, что для рынка технически сложной продукции характерна приверженность Покупателя к бренду, усилия руководства предприятия будут сосредоточены на развитии отношений с потенциальными заказчиками. Кроме того, важная задача – формирование стратегического партнерства с производителями турбин, что позволит охватывать большее количество проектов.

Литература

1. *Безмельницын Д.А., Артемов А.В.* Опыт формирования и реализации стратегии на энергомашиностроительном предприятии // ЭКО. 2013. № 10. С. 129–142.
2. *Бир Стаффорд.* Мозг фирмы. М.: Книжный дом «Либроком», 2009. 416 с.
3. *Гаврилов Д.А.* Управление производством на базе стандарта MRP II. СПб.: Питер, 2003. 340 с.
4. *Горшков В.Г., Маркова В.Д., Калташова Л.И.* Диверсификация на промышленном предприятии. Барнаул: Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова, 2000. 191 с.
5. *Каплан Р., Нортон Д.* Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. 368 с.
6. *Титов В.В.* Оптимизация принятия решений в управлении промышленной корпорацией. Вопросы методологии и моделирования. Saarbrücken: Palmarium Academic Pub., 2013. 337 с.
7. *Титов В.В., Безмельницын Д.А.* Моделирование планирования развития высокотехнологичного бизнеса в промышленном кластере // Вестник НГУЭУ. 2018. № 2. С. 20–32.
8. *Эшби УР.* Введение в кибернетику. М.: Мысль, 1969. 432 с.
9. *Alfons Oude Lansink, Spiro E. Stafanou, Magdalena Kapelko.* The impact of inefficiency on diversification // Journal of Productivity Analysis. 2015. № 2. P. 189–198.
10. *Kaplan R.S., Norton D.P.* The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance // Harvard Business Review. 1992. Vol. 70. № 1. P. 71–79.
11. *Porter M.* What is strategy? // Harvard business review. 1996. Vol. 74. № 6. P. 61–78.

Bibliography

1. *Bezmel'nicyn D.A., Artemov A.V.* Opyt formirovaniya i realizacii strategii na jenergomashinostroitel'nom predpriyatii // JeKO. 2013. № 10. P. 129–142.
2. *Bir Stafford.* Mozg firmy. M.: Knizhnyj dom «Librokom», 2009. 416 p.
3. *Gavrilov D.A.* Upravlenie proizvodstvom na baze standart MRP II. SPb.: Piter, 2003. 340 p.
4. *Gorshkov V.G., Markova V.D., Kaltashova L.I.* Diversifikacija na promyshlennom predpriyatii. Barnaul: Altajskij gosudarstvennyj tehničeskij universitet im. I.I. Polzunova, 2000. 191 p.
5. *Kaplan R., Norton D.* Nagrada za blestjashhuju realizaciju strategii. Svjaz' strategii i operacionnoj dejatel'nosti – garantija konkurentnogo preimushhestva. M.: ZAO «Olimp-Biznes», 2010. 368 p.
6. *Titov V.V.* Optimizacija prinjatija reshenij v upravlenii promyshlennoj korporacii. Voprosy metodologii i modelirovaniya. Saarbrucken: Palmarium Academic Pub., 2013. 337 p.
7. *Titov V.V., Bezmel'nicyn D.A.* Modelirovanie planirovaniya razvitija vysokotehnologičnogo biznesa v promyshlennom klasterе // Vestnik NGUJeU. 2018. № 2. P. 20–32.
8. *Jeshbi U.R.* Vvedenie v kibernetiku. M.: Mysl', 1969. 432 p.
9. *Alfons Oude Lansink, Spiro E. Stafanou, Magdalena Kapelko.* The impact of inefficiency on diversification // Journal of Productivity Analysis. 2015. № 2. P. 189–198.
10. *Kaplan R.S., Norton D.P.* The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance // Harvard Business Review. 1992. Vol. 70. № 1. P. 71–79.
11. *Porter M.* What is strategy? // Harvard business review. 1996. Vol. 74. № 6. P. 61–78.