

Опыт формирования и реализации стратегии на энергомашиностроительном предприятии

Д.А. БЕЗМЕЛЬНИЦЫН, кандидат экономических наук, генеральный директор НПО «ЭЛСИБ» ОАО. E-mail: sap@elsib.ru
А.В. АРТЕМОВ, директор по маркетингу НПО «ЭЛСИБ» ОАО, Новосибирск. E-mail: avartemov@elsib.ru

В статье рассматриваются методология, опыт формирования стратегии развития и практические результаты, полученные в ходе реализации ключевых проектов развития НПО «ЭЛСИБ» ОАО.

Ключевые слова: энергомашиностроение, стратегия развития предприятия, модернизация

Справка о компании:

НПО «ЭЛСИБ» ОАО – одно из крупнейших энергомашиностроительных предприятий России, единственный производитель генераторов и крупных электрических машин (КЭМ) на территории Сибири и Дальнего Востока страны.

НПО «ЭЛСИБ» ОАО (прежнее название – «Сибэлектротяж-маш») было основано в 1953 г. в Новосибирске как турбогенераторный завод, нацеленный на обеспечение генерирующим оборудованием ТЭК Сибири, Дальнего Востока и среднеазиатских республик СССР. В 1955 г. был выпущен первый турбогенератор. С момента основания предприятия изготовлено свыше 840 турбогенераторов общей мощностью почти 64000 МВт, создано 158 и модернизировано 59 гидрогенераторов общей мощностью 16300 МВт, отгружено свыше 65 тыс. высоковольтных асинхронных электродвигателей. Именно эта продукция принесла известность компании, она же остается базовой и в настоящее время. Сегодня около 30% установленной в России генерирующей мощности электростанций приходится на генераторы «ЭЛСИБа». Предприятие поставляет свою продукцию на объекты энергетики, нефтегазовой, угольной, химической и других отраслей промышленности как в России, так и за рубежом. Экспортные поставки в объеме выручки составляют около 25%, основные экспортные рынки – СНГ, Китай, Индия, Ближний Восток.

Постсоветский период: развитие под угрозой

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 годов объемы заказов на продукцию «ЭЛСИБа» со стороны российской энергетики находились на крайне низком уровне: в среднем в год энергетиками вводилось и реконструировалось около 1500 МВт мощностей электростанций*.

На фоне существенного снижения загрузки на предприятии происходили отток квалифицированных кадров, старение персонала, затормозилось техническое развитие – не внедрялись новые, более современные технологии и оборудование.

Энергомашиностроительные предприятия, в том числе НПО «ЭЛСИБ» ОАО, могут самостоятельно развиваться, осуществляя опытные разработки, осваивая инновационные технологии, расширяя продуктивную линейку с улучшением технико-экономических показателей продукции, только при достаточно большом объеме заказов или имея государственную поддержку в виде создания условий для обеспечения заказами. Это могут быть налоговые льготы, государственные гарантии по кредитам, привлекающимся на строительство генерирующих мощностей, и т.п.

Несмотря на перечисленные сложности, 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. С 1994 г. начались работы по контрактам на поставку в Китай турбогенераторов (ТВМ-160 и ТВФ-110 – по 6 ед., ТВФ-63 – 2 ед.).

«Кассовые разрывы» между контрактами на производство генераторов удавалось закрывать выпуском новых и выполнением капитальных ремонтов крупных электрических машин.

* При этом установленная мощность всех станций ОЭС Сибири составляет около 45500 МВт, из которых около 49% – ГЭС, 51% – ТЭС.

Проводилась серьезная работа по расширению продуктового портфеля – разработка и выпуск асинхронных электродвигателей взрывозащищенного исполнения для платежеспособных рынков (нефтегазовый комплекс, угледобывающие предприятия Кузбасса).

Организация сбыта продукции на предприятии прошла эволюционный путь повышения эффективности организации продаж и каналов сбыта от регионального до продуктивно-отраслевого принципа. Это сказалось на распределении зон ответственности, развитии компетенций и концентрации усилий менеджеров при работе с заказчиками. Результатом стало ежегодное наращивание объемов производства и продаж: 2004 г. – 550,4 млн руб. (без НДС), 2005 г. – 723,6, 2006 г. – 787,7 млн руб.

Новые перспективы и новая бизнес-модель

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.

В 2006 г. были проведены стратегический анализ рынков НПО «ЭЛСИБ» ОАО 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. За основу были взяты подходы, практикуемые ИФК «АЛЪТ» (г. Санкт-Петербург) при разработке



стратегий, организации стратегического планирования и мониторинга для крупных промышленных компаний (рис. 1).

Рис. 1. Основные условия для создания работоспособной стратегии

Стратегия 2008–2011: от выживания к развитию

Основной стратегической целью НПО «ЭЛСИБ» ОАО в период до 2011 г. стало расширение производственных и инновационных возможностей путем привлечения максимально возможного количества заказов и необходимых инвестиций по трем основным направлениям: турбогенераторы, гидрогенераторы и крупные электрические машины.

Были определены целевые показатели компании: номенклатурный план, объемы реализации продукции, ее себестоимость, чистые активы, валовая прибыль, рентабельность, программа инвестиций, производственная мощность (с инвестициями и без них), потребность в привлеченных ресурсах.

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.

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 (рис. 2).

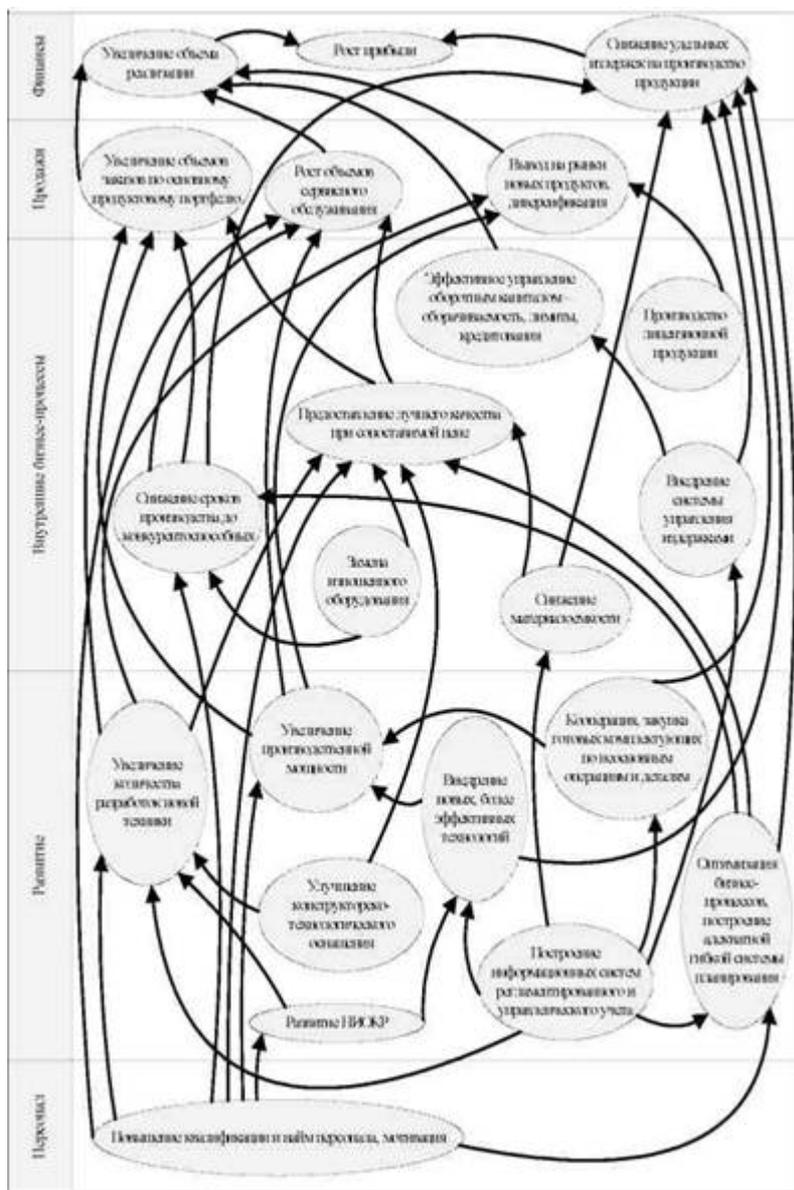


Рис. 2 Стратегическая карта НПО «ЭЛСИБ» ОАО

Реализация мероприятий началась в 2008 г., но во второй половине 2009 г. в связи с кризисом ряд проектов был приостановлен. Как и на многих российских предприятиях, в этот период была проведена оптимизация затратной части бюджета, а также численности персонала.

В 2009–2011 гг. акценты в работе компании были смещены на операционную, текущую деятельность, тем не менее завершен ряд проектов развития, начатых в 2007–2008 гг.

По перспективному плану разработки новой техники осваивалось производство новых генераторов и электрических машин. Из достижений в этот период можно отметить разработку турбогенератора ТФ-160П для Краснодарской ТЭЦ, турбогенератора ТВФ-180 – для Березовской ГРЭС. Освоена номенклатура наиболее востребованной на рынке серии ТФ-турбогенераторов с воздушным охлаждением в диапазоне мощностей от 32 до 160 МВт. Выполнены проекты по поставке и модернизации гидрогенераторов для ряда ГЭС: Зарамаг-ской ГЭС-1, Саратовской, Цимлянской, Углической, Усть-Каменогорской, Усть-Хантайской, Чебоксарской.

По крупным электрическим машинам наиболее значимые работы – это проектирование асинхронных двигателей вертикального исполнения для привода главных циркуляционных насосов для АЭС ОАО «Росэнергоатом», разработка синхронных электродвигателей для привода магистральных нефтяных насосов ОАО АК «Транснефть».

Кризис скорректировал планы и приоритеты

В 2010 г. завод закончил выпуск продукции по контрактам докризисного периода, а заказы, поступавшие после кризиса, предполагали срок исполнения только в 2012 г. И в 2011 г. компания столкнулась с рядом проблем, в частности, существенным отставанием в исполнении производственной программы, 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 в объемы продаж продукции: за 2008–2012 гг. выпуск турбогенераторов вырос с пяти до 16 ед.,

но гидрогенераторов – упал с шести до одного, крупных электрических машин – с 248 до 240, несколько снизились и объемы сервисных услуг.

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, поставляющего продукцию надлежащего качества в соответствии с условиями контрактов.

Второе – была скорректирована ценовая политика с целью повышения конкурентоспособности и повышения эффективности участия в тендерах.

Прежде всего была усилена команда топ-менеджеров. Во главе подразделений встали люди, хорошо знакомые с производством, способные существенно сокращать циклы изготовления продукции за счет улучшения организации производственного процесса. Второй шаг – оптимизация затрат и повышение эффективности – это пересмотр бюджетов, оптимизация численности персонала.

Было принято решение сконцентрировать ресурсы на традиционных для компании рынках. Так, в рамках диверсификации деятельности в период 2008–2011 гг. компания рассматривала проекты освоения производства генераторов малой мощности для малых ГЭС, открытия завода по строительству опор для ЛЭП, организации изготовления трансформаторов и др. Новый, более тщательный анализ показал, что прежние направления дадут больший экономический эффект.

При этом нужно отметить, что деятельность предприятия достаточно диверсифицирована и в своем традиционном продуктовом портфеле. «ЭЛСИБ» является самостоятельной инженерной компанией с полным производственным циклом, от создания, освоения, проведения необходимых испытаний, сертификации до выпуска продукции электротехнического назначения.

В широком продуктовом портфеле и специализации работы на различных сегментах рынка есть свои плюсы и минусы. Узкоспециализированные компании имеют возможность достижения большей экономической эффективности, поскольку оперируют с меньшим количеством номенклатуры, нет необходимости содержать большой штат инженеров для разработки и подготовки производства новых видов изделий. Однако наличие у НПО «ЭЛСИБа» обширного ассортимента продуктов позволяет, в зависимости от рыночной конъюнктуры, ежегодно смещать акценты внутри товарных групп и иметь возможность маневра для достижения финансового результата.

Несмотря на высокую конкуренцию, в 2011 г. «ЭЛСИБу» удалось получить пакет заказов на 21 турбогенератор: 13 – для нужд ЗАО «КЭС», (группа компаний «Ренова»), пяти – для ОАО «Сибирская генерирующая компания» концерна «СУЭК», двух – для ОАО «РАО Энергетические системы Востока», одного – для ОАО «СИБЭКО». Это позволило обеспечить загрузку предприятия на весь 2012 г. и начало 2013 г.

Основные результаты и экономические показатели НПО «ЭЛСИБ» ОАО за период 2010–2012 гг. приведены в таблице и характеризуются ростом объемов выручки от реализации продукции (в 1,55 раза) удвоением размера чистой прибыли, увеличением чистых активов в 1,1 раза.

Результаты финансово-хозяйственной деятельности «ЭЛСИБа» в 2010–2012 гг., млн руб.

Показатель	2010	2011	2012	2012/2011,%
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	2216,0	2057,8	3199,2	155
Прибыль от продаж	272,6	161,3	320,3	199
Чистая (нераспределенная) прибыль	96,4	21,1	80,3	382
Рентабельность продаж, %	12,3	7,8	10,0	128
Норма чистой прибыли на 1 рубль выручки от продаж	4,4	1,0	2,5	245
Чистые активы	789	810	890	110
Внеоборотные активы	1071	1203	1238	103
Оборотные активы	1888	2649	2862	108
Собственный капитал	789	810	890	110
Долгосрочные обязательства	82	334	136	41
Краткосрочные обязательства	2089	2708	3074	114

Новая стратегия: ответ на новые вызовы рынка

В 2012 г. возникла потребность в новой стратегии развития предприятия (срок действия предыдущей заканчивался в 2011 г.). 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, не быть формальным документом.

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

✓ 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, SWOT-анализ.

✓ 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, содержать наглядные графики и схемы.

✓ Стратегия должна давать ответ на три вопроса о положении компании на рынке:

- какой бизнес прекратить?
- какой бизнес продолжить?
- в какой бизнес перейти?

✓ При выборе стратегии должны быть учтены следующие факторы:

- состояние отрасли и позиция компании на рынке;
- зависимость компании от внешней среды, включая регули-

рование, взаимоотношения с госорганами, контрагентами, общественностью;

- финансовые, производственные и кадровые ресурсы компаний.

Этапы разработки и реализации стратегии представлены на рис. 3.



Рис. 3. Этапы разработки и реализации стратегии

Но нужно понимать, что стратегия не является жестким документом, определяющим жизнь и приоритеты в деятельности компании на долгосрочный период. На рынке B2B происходят изменения, меняется ситуация у наших заказчиков, смежников, конкурентов. По этим причинам на основании мониторинга рынка «ЭЛСИБ» ежегодно проводит актуализацию стратегии с внесением корректировок курса развития исходя из событий и изменений во внешней среде. Назовем факторы внешней среды, которые необходимо постоянно учитывать.

Первое – усиление конкуренции на рынке по всем продуктовым направлениям. Это касается ценовой политики и условий контрактации. Результаты контрактации на турбогенераторы в рамках проектов генерирующих компаний по договорам предоставления мощности и вводу в строй новых энергоблоков в течение последних трех лет показали, что до 58% внутреннего рынка уверенно заняли зарубежные компании, такие как Siemens, GE, Alstom, Mitsubishi. Российские производители в ряде случаев неспособны конкурировать с крупными зарубежными консорциумами из-за неготовности

поставлять заказчикам продукцию «под ключ» в комплекте и относительно высокого уровня издержек. Это относится и к нашим основным российским конкурентам по генераторному направлению: ОАО «Силовые машины» (филиал «Электросила», С.-Петербург), ООО «Электротяжмаш-Привод» (Лысь-ва), концерну «РУСЭЛПРОМ».

Поскольку иностранные компании локализуют производство турбинного оборудования на территории РФ, перед «ЭЛ-СИБом» стоит задача использовать все возможности для сохранения своих позиций на рынке, уделяя особое внимание сотрудничеству с компаниями-производителями турбинного оборудования, в том числе зарубежными.

Экспертная оценка распределения рыночной доли НПО «ЭЛСИБ» ОАО среди российских и иностранных компаний по поставкам турбогенераторов показана на рисунке 4.

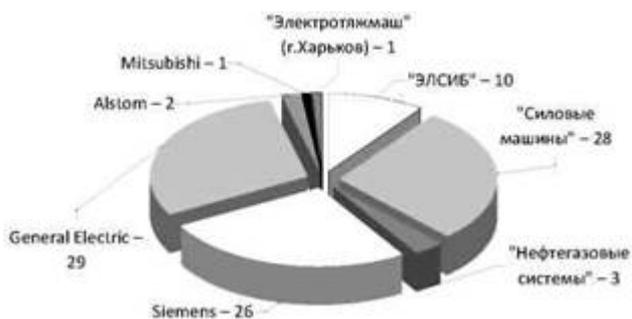


Рис. 4. Рыночные доли компаний (по числу законтрактованных либо поставленных генераторов в рамках реализации только проектов ДПМ) в 2006–2012 гг., %

Второе – на текущий момент основные проекты по вводу новых генерирующих мощностей по программам предоставления мощностей (ДПМ) находятся в стадии завершения. Энергетическая отрасль России в ожидании – сроки и механизм финансирования следующего этапа строительства и модернизации электростанций, вводов дополнительных мощностей (ДПМ-2) не определены.

В этих условиях очень важен более активный поиск заказов на рынке распределенной энергетики (нефтегазовый комплекс, крупные промышленные предприятия России) и энергетики –

в странах СНГ. Опыт 2013 г. показал, что основные результаты по привлечению заказов на турбогенераторы дала работа на рынке Республики Казахстан.

Третье – ужесточение требований к качеству выпускаемой продукции со стороны заказчиков. Понятие «качество продукции» переходит из разряда конкурентного преимущества в разряд конкурентной необходимости. Производитель некачественной продукции просто перестает получать новые заказы. Качество и культура производства на сегодняшний день воспринимаются

заказчиком уже как непреложные, не обсуждаемые требования.

Стратегия – не догма

Актуализация стратегии развития в 2013 г. на основании мониторинга основных рынков НПО «ЭЛСИБ» ОАО уточнила стратегические цели на период 2014–2018 гг.:

- рост выручки, сохранение и увеличение доли рынка по традиционной номенклатуре;
- повышение эффективности деятельности предприятия по ключевым направлениям.

Предполагается развитие всех продуктовых линеек, с акцентом на развитие линейки турбогенераторов с воздушным охлаждением и сервисного направления. Направление сервиса и ремонтов электрических машин – одно из наиболее перспективных с точки зрения роста объемов заказов и получения результата в ближайшей перспективе. Усилия коллектива предприятия будут сосредоточены на повышении внутренней эффективности, реализации инвестиционной программы, развитии отношений с потенциальными заказчиками, формировании стратегического партнерства с производителями турбин.

Особое внимание следует уделять базовым функциональным стратегиям, на которые завязаны все направления деятельности компании: это стратегии маркетинга и продаж, производственно-техническая и инвестиционная. Соответственно, будут уточнены все функциональные стратегии компании и внесены изменения там, где это необходимо и целесообразно.

В качестве примера реализации одной из функциональных стратегий на предприятии можно привести ключевые события и подходы к решению одной из задач инвестиционной стратегии за 2007–2012 гг.

Инвестиционная программа НПО «ЭЛСИБ» ОАО, выполненная на конец 2012 г. (ее объем – 1055 млн руб.), обеспечила сохранение и поддержание основных производственных мощностей завода на необходимом уровне. Инвестиции, в первую очередь, направлялись на обновление парка технологического оборудования, поддержание инженерных коммуникаций, что позволило снизить трудоемкость, исключить риск простоев и остановки производства, повысить надежность электроснабжения и внедрить энергосберегающие технологии и т.д. (рис. 5).



Рис. 5. Поддержание работоспособности оборудования в 2007–2012 гг.

По результатам первого полугодия 2013 г. можно оценить положение компании в целом как стабильное. Заключены контракты на сумму 1925 млн руб. Подписаны договоры на поставку трех турбогенераторов ТФ-125 для Павлодарской ТЭЦ, турбогенератора ТФ-110 – для Петропавловской ТЭЦ, ТФ-63 – для Аргаяшской ТЭЦ и ТФ-110 в атомном исполнении – для АЭС г. Димитровграда. Заключен контракт на поставку гидрогенератора для Усть-Каменогорской ГЭС. В части сервиса и капремонтов в текущем году ожидается достижение достаточно высоких показателей, прежде всего это касается крупных контрактов на ремонт ротора и изготовление маслоотделительного цилиндра турбогенератора ТВМ-500, изготовления комплектов обмотки статоров турбогенераторов ТВФ-120 для электростанций Темиртау, Караганды. В первом полугодии заключены договоры на поставку 77 крупных электрических машин, в том числе на двигатели

взрывозащищенного исполнения типов 4АЗМВ, 5АЗМВ мощностью 2500 и 5500 кВт, синхронных двигателей типа СДП мощностью 6300 кВт. Кроме этого, выигран конкурс на поставку 36 электродвигателей атомного исполнения для АЭС «Тяньвань» (Китай).

Основные задачи на второе полугодие 2013 г. таковы:

- 1) выполнение производственной, ремонтной, инвестиционной программ;
- 2) повышение качества и надежности выпускаемых машин;
- 3) снижение издержек и себестоимости продукции;
- 4) повышение эффективности за счет инициативы и активной позиции каждого сотрудника в ходе выполнения производственных задач и контрактных обязательств.

Решение этих задач позволит НПО «ЭЛСИБ» ОАО выполнить план контрактации на 2014-й и последующие годы – за счет повышения уровня конкурентоспособности и репутации предприятия.

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 с параметрами на уровне лучших мировых образцов, квалифицированный персонал, владеющие современными технологиями и эффективно организованными процессами производств. Большое значение для заказчиков имеет также удобный и оперативный сервис. Заказчик при покупке выбирает продукт, который не создает для него проблем, который способен генерировать прибыль и экономит его деньги и время.

Организационная стратегия компании и текущая работа руководства нацелена на мобилизацию коллектива для реализации самой главной задачи предприятия – победы в конкурентной борьбе, получение портфеля заказов для завода. Это возможно только в случае, если предложение НПО «ЭЛСИБ» ОАО будет конкурентоспособно по техническим параметрам, качеству, цене и срокам поставки. И здесь, как никогда, важна командная работа всех подразделений и служб предприятия. Мы трезво оцениваем текущую ситуацию, возможности, риски для компании и уверенно смотрим в будущее – у нас есть понимание куда и зачем идем.