
ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ГРУЗОВОГО ВАГОНОСТРОЕНИЯ

Барулина Н.Б., Сологубов В.М.

Оживление российской экономики и прогноз спроса на железнодорожные перевозки показывает, что необходимо обновить парк грузовых вагонов, который претерпел значительное старение из-за отсутствия систематического пополнения. В данном аспекте особую роль приобретает стратегическое планирование деятельности крупного вагоностроительного предприятия Уральского федерального округа – Федерального государственного унитарного предприятия "Производственного объединения Уралвагонзавод". Авторами предложена стратегия экономического развития данного предприятия, которая содержит следующие направления: продуктовую и ценовую стратегии, основы сбытовой политики, повышение кадрового потенциала предприятия, развитие инвестиционного процесса, направления НИОКР. Произведена прогнозная оценка результатов разработки и внедрения предлагаемой стратегии экономического развития предприятия в 2007 – 2010 годах. Представлены внешние эффекты и результаты, ожидаемые от внедрения стратегии на микро- и макроуровне, в социально-экономической и бюджетной сферах.

В Уральском федеральном округе в настоящее время сосредоточены основные производственные мощности России по изготовлению грузовых вагонов, а именно 45,4% [2, с. 17]. Крупное вагоностроительное предприятие ФГУП "ПО Уралвагонзавод", которое находится в Нижнем Тагиле, обеспечивает весь производственный цикл изготовления грузовых вагонов: от получения литых и штампованных заготовок до сборки и комплексных испытаний готовой продукции. Данное предприятие является градообразующим и несет значительную социальную нагрузку: содержание спортивных комплексов, детских дошкольных образовательных учреждений и др. Кроме того, машиностроительное предприятие ФГУП "ПО Уралвагонзавод" является крупным потребителем продукции таких металлургических заводов Свердловской и Челябинской областей, как ОАО "НТМК" (г. Нижний Тагил), ОАО "ПНТЗ" (г. Первоуральск), ОАО "СМЗ" (г. Серов), ОАО "МЕЧЕЛ", ОАО "ЧТПЗ" (г. Челябинск), ОАО "ММК", ОАО "МММЗ" (г. Магнитогорск) и др. Следовательно, успешное развитие ФГУП "ПО Уралвагонзавод" окажет положительное влияние на экономическое состояние всего Уральского региона.

Оживление экономики и прогноз спроса на железнодорожные перевозки показывает, что необходимо в сжатые сроки обновить парк грузовых вагонов и провести коренное техническое перевооружение вагоностроительного комплекса страны. Железные дороги России являются ведущим видом транспорта страны, который перевозит свыше 80% грузов [1, с. 5]. Отсутствие систематического пополнения парка грузовых вагонов новыми привело к значительному его старению. Одновременно с сокращением поставок новых вагонов увеличивалось количество исключаемых из инвентарного парка вагонов. В то же время, в результате проведения реформы железнодорожного транспорта, появился новый сегмент потребителей подвижного состава – частные операторы-перевозчики. Названные обстоятельства привели к увеличению спроса на подвижной состав и, следовательно, повлекли за собой усиление конкурентной борьбы в данном сегменте рынка.

Сейчас на первый план выходят вопросы дальнейшего развития предприятия, а значит, особую роль приобретает и стратегическое планирование его деятельности. Целе-направленная и непрерывная работа по стратегическому планированию, которой предше-ствует детальный анализ данного хозяйствующего субъекта, может снять значительную часть неопределенности, предупредить ослабление позиций предприятия на рынке.

Экономическая стратегия вырабатывает правила и приемы экономически эффек-тивного достижения стратегических целей, что позволяет достичь глобальной цели эконо-мической стратегии – создания и поддержания конкурентного преимущества фирмы.

Важным сдерживающим фактором развития является сложившаяся система взаимодействия с основным потребителем продукции отрасли – ОАО "РЖД" (до 2003 года – МПС). В настоящее время в России отсутствует практика заключения долго-срочных контрактов, в том числе с механизмом индексации цен. Это не позволяет предприятиям отрасли эффективно планировать свою деятельность, в том числе разра-ботку современных моделей подвижного состава.

Целевым индикатором разработки и внедрения стратегии экономического развития ФГУП "ПО Уралвагонзавод" является увеличение объема реализации подвижного состава до 22 – 23 тыс. шт. грузовых вагонов в год и сохранение доли реализации грузовых ваго-нов предприятия на уровне 60% от общего объема реализации российских производителей в секторе грузового вагоностроения. Указанный индикатор одновременно характеризует увеличение объемов производства предприятия и рост конкурентоспособности продук-ции, связанный с повышением ее технического уровня и потребительских качеств.

Задачи стратегического планирования определяются каждым предприятием са-мостоятельно в зависимости от деятельности, которой оно занимается. Для ФГУП "ПО Уралвагонзавод" задачи стратегического планирования экономического развития сво-дятся к следующему:

- увеличение доли рынка и объема продаж предприятия;
- повышение конкурентоспособности продукции;
- планирование издержек предприятия;
- стимулирование инвестиционного процесса;
- совершенствование кадровой политики предприятия.

Миссия ФГУП "ПО Уралвагонзавод" в части производства вагоностроительной продукции формулируется авторами следующим образом: предприятие должно выпус-кать 60% общего объема российских грузовых вагонов, необходимых для удовлетво-рения возрастающей потребности промышленных предприятий страны в грузоперевозках железнодорожным транспортом и в полной мере соответствующих эксплуатационным требованиям по обеспечению безопасности движения на железных дорогах.

Основная цель существования ФГУП "ПО Уралвагонзавод" – повышение дохо-дов и рентабельности за счет увеличения объемов реализованной продукции путем формирования на рынке конкурентоспособных изделий.

Предлагаемая стратегия экономического развития предприятия соответствует основной цели. Разработка стратегии на ФГУП "ПО Уралвагонзавод" происходит по следующим основным направлениям:

- сохранение и увеличение рыночной доли предприятия на рынке грузового вагоностроения;
- применение различных маркетинговых стратегий на разных сегментах рын-ка. Для низкодоходных изделий (цистерны, минераловозы, лесовозы) целе-сообразна стратегия поддержания устойчивости, нацеленная на сохранение

существующих объемов продаж и оптимизацию издержек; для высокодоходных позиций с отрицательной динамикой (универсальные полувагоны) – оборонительная стратегия (закрепление рыночных позиций и удержание доли рынка); для сегментов со значительными перспективами развития (полувагоны и цистерны нового поколения, платформы) – наступательная стратегия (предложение наиболее привлекательного соотношения "цена-качество").

Для такого вида продукции, как нефтеналивные и газовые цистерны, по мнению авторов, в долгосрочной перспективе очевиден проигрыш в конкуренции по следующим причинам:

- ФГУП "ПО Уралвагонзавод" не имеет преимуществ эффекта масштаба перед другими конкурентами, так как данный вид продукции освоен сравнительно недавно и не является для ФГУП "ПО Уралвагонзавод" крупносерийным, следовательно, отсутствует возможность снижения издержек до уровня предприятий, изначально специализирующихся на производстве цистерн (ОАО "Рузхиммаш"), кроме того, присутствует так называемая зависимость от ценового лидера;
- насыщение доли рынка (в основном сегмента частных собственников) новой техникой в 2000 – 2002 годах и длительный срок эксплуатации данной техники (32 года) свидетельствуют о наличии в обращении необходимого объема цистерн и о снижении спроса на них;
- снижение спроса на цистерны, происходящее в последние годы, будет продолжаться, так как происходит падение спроса на железнодорожные перевозки нефти. Здесь имеет место межвидовая конкуренция при транспортировке нефти, так как строительство нефтепроводов (прежде всего, Балтийской трубопроводной системы) в значительной мере удовлетворяет спрос на транспортировку нефти. Аналогичная ситуация наблюдается и при транспортировке газа.

По данному виду продукции, в рамках разработки стратегии экономического развития, авторами предложены тактические решения, изложенные в табл. 1.

Оба предложенных варианта, указанные в табл. 1, могут быть реализованы одновременно.

При производстве серийных полувагонов модели 12 - 132 предложена оборонительная стратегия, так как в данном сегменте рынка наблюдается потеря определенной доли рынка за счет выхода предприятий-конкурентов с предложением аналогичной продукции (ОАО "Алтайвагон", ОАО "Рузхиммаш"). ФГУП "ПО Уралвагонзавод" необходимо сохранить привлекательность своей продукции за счет имеющихся технических конкурентных преимуществ. При производстве серийных полувагонов модели 12 - 132 ФГУП "ПО Уралвагонзавод" является ценовым лидером, так как в полной мере используется эффект масштаба: конвейерное производство предназначено для крупносерийного изготовления данного вида продукции, что дает существенные преимущества для оптимизации затрат. Кроме того, наличие на предприятии практически полного производственного цикла (от выплавки жидкой стали, литья крупных деталей, изготовления заготовок методомковки и штамповки до сборки и окраски грузового вагона) также дает возможность экономии затрат. В данном сегменте рынка необходим тщательный анализ условий и цен конкурентов и грамотная работа с покупателем при заключении каждого контракта. Цена на изделие обеспечивает минимальный уровень рентабельности (не более 10%), а увеличение прибыли достигается экономией затрат за счет имеющихся производственных преимуществ.

Таблица 1

Возможные тактические решения при производстве цистерн на ФГУП "ПО Уралвагонзавод"

Варианты тактических решений	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Производство универсальных ж/д платформ для поставки продукции по внутриотраслевым кооперационным связям для обеспечения дальнейшего производства цистерн другими предприятиями	<ul style="list-style-type: none"> • возможность снижения издержек; • снижение риска затоваривания специализированной продукцией (при отказе покупателя от сделки, неполучении оплаты) 	<ul style="list-style-type: none"> • слабая связь "производитель-конечный потребитель"; • потеря доли прибыли при производстве котлов для цистерн; • зависимость от одного или нескольких покупателей и, как следствие, ценовое давление со стороны покупателя
Проведение техническими и экономическими службами анализа возможности и целесообразности перепрофилирования существующих производственных мощностей для изготовления специализированных цистерн для перевозки других жидких грузов (различных кислот, олеума и др.)	<ul style="list-style-type: none"> • расширение доли рынка грузовых вагонов 	<ul style="list-style-type: none"> • необходимость значительного отвлечения собственных средств для проведения НИОКР и испытаний техники; • увеличение риска невостребованности продукции; • отставание в конкурентной борьбе по критерию "цена-качество" от других специализированных производителей; • высокие издержки на производство

При производстве полувагонов нового поколения модели 12 – 132 - 03 ФГУП "ПО Уралвагонзавод" является монополистом. В данном случае основной задачей является согласование цены изделия с ОАО "РЖД" как с основным заказчиком этой продукции. Кроме того, необходимо реализовывать полувагоны нового поколения и прочим частным собственникам подвижного состава, так как наблюдается увеличение спроса со стороны данных покупателей. Основными конкурентными преимуществами полувагонов нового поколения являются их технические возможности (новая модель тележки и др.) и экономия средств потребителя за счет снижения эксплуатационных расходов.

При установлении цен на продукцию предлагается использовать максимально адресный подход к каждому покупателю. На первоначальном этапе такая адресность достигается посредством предоставления скидок либо наценок к базовым ценам. Разработка механизма предоставления скидок была начата в 2007 году. В рамках данной работы на ФГУП "ПО Уралвагонзавод" введены дифференцированные цены на подвижной состав и запчасти к нему: отпускные цены зависят от объема поставки, формы оплаты и прочих условий.

В целом ценообразование предприятия направлено на создание потребительской ценности для клиентов при условии рентабельности предоставляемых услуг, что способствует привлечению и сохранению покупателей.

Резервом увеличения объема продаж подвижного состава в настоящее время, по мнению авторов, является сектор реализации грузовых вагонов частным операторам, деятельность которых активизируется вследствие реализации структурной реформы на железнодорожном транспорте. Сотрудничество с крупными перевозчиками позволит

сформировать имидж предприятия как надежного партнера, выпускающего современный и качественный подвижной состав.

Для развития научно-исследовательской и производственной деятельности предприятия необходимы значительные инвестиционные ресурсы. Источниками финансовых вложений в ближайшее время, по мнению авторов, могут служить:

- собственная прибыль предприятия. Серьезные барьеры при вступлении в отрасль транспортного машиностроения, крупные размеры предприятий, ограниченное число конкурентов дают возможность получать значительные объемы прибыли, которую целесообразно направлять на техническое развитие, что позволит в дальнейшем создавать конкурентоспособную продукцию;
- средства, полученные от консолидации отраслевых активов. В настоящее время ФГУП "ПО Уралвагонзавод" осуществляет работу в данном направлении: готовятся документы по созданию холдинга НПК "Уралвагонзавод", включающего в себя 26 предприятий транспортного машиностроения. Создание холдинга позволит эффективно загрузить производственные мощности, привлечь достаточный объем инвестиций и сконцентрировать средства НИОКР на ключевых направлениях развития. Также будут существенно сокращены сроки разработки и освоения серийного производства подвижного состава нового поколения;
- средства, полученные от развития сервисного обслуживания техники. Так как финансирование НИОКР со стороны ОАО "РЖД" прекратилось, конструкторская документация остается собственностью предприятий, следовательно, только производители могут осуществлять сервисное обслуживание выпускаемой продукции. С целью завоевания сегмента рынка сервисного обслуживания было предложено создание сети сервисных центров по техническому обслуживанию грузовых полувагонов нового поколения модели 12 – 132 - 03 и тележек модели 18 - 578. Работы в данном направлении были начаты в 2005 году. Результатом работ является создание в 2006 году дочернего предприятия "УВЗ-Иртранс", специализирующегося на сервисном обслуживании подвижного состава;
- традиционные источники инвестиционных ресурсов: кредиты, облигационные займы и прочие.

Проведенный авторами комплексный анализ рынка грузового вагоностроения со стороны потребления и со стороны производства, а также планируемого развития технических и экономических возможностей предприятия позволяет прогнозировать развитие производственной деятельности ФГУП "ПО Уралвагонзавод" до 2010 года.

Ожидаемые результаты разработки и внедрения стратегии прогнозируются по сценарию и изложены в табл. 2.

Таблица 2

Сценарий ожидаемых результатов разработки и внедрения стратегии на ФГУП "ПО Уралвагонзавод"

Показатели	2006 г. (контрольный)	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.
Объем реализации грузовых вагонов, шт./год	16 128	18 000	19 000	20 500	22 000
Доля реализации грузовых вагонов в общем объеме российских производителей, %	58	55	56	58	59
Выручка предприятия от	20 244	27 800	30 800	34 300	37 900

реализации подвижного состава (с учетом запчастей), млн. руб.					
---	--	--	--	--	--

Ожидаемый результат разработки и внедрения стратегии – устойчивое динамичное развитие предприятия, повышение конкурентоспособности продукции грузового вагоностроения на внутреннем и мировом рынке. Это позволит обеспечить в полном объеме удовлетворение внутреннего спроса на современный железнодорожный подвижной состав и ликвидировать дефицит железнодорожной техники в сегменте грузовых вагонов к 2015 году, а также расширить экспорт продукции транспортного машиностроения.

Эффект от достижения ожидаемого результата скажется на различных уровнях:

на макроуровне:

- обеспечение бесперебойного и эффективного функционирования российской железнодорожной структуры за счет обеспечения организаций железнодорожного транспорта современным высокопроизводительным подвижным составом;
- сокращение сырьевой направленности российского экспорта, увеличение в нем доли высокотехнологичных товаров и, как следствие, ослабление зависимости российской экономики от конъюнктуры мирового рынка энергоресурсов;

на микроуровне:

- создание в отрасли крупных корпораций, осуществляющих весь цикл работ по разработке, производству и сервисному обслуживанию широкой номенклатуры подвижного состава, что позволит более эффективно конкурировать с ведущими мировыми производителями на внешних рынках сбыта;
- увеличение инвестиционной и инновационной активности предприятий отрасли, в том числе за счет расширения спектра доступных источников финансирования, что позволит сократить сроки освоения и производства современной железнодорожной техники;

в социально-экономической сфере:

- повышение спроса на квалифицированные научно-технические кадры, улучшение их возрастной структуры, создание условий для реализации целевых программ подготовки кадров;
- повышение производительности труда;

в бюджетной сфере:

- обеспечение дополнительных налоговых поступлений, отчислений во внебюджетные фонды.

В целом разработка и внедрение предлагаемой стратегии экономического развития предприятия принесет положительные результаты для ФГУП "ПО Уралвагонзавод", для Уральского региона и для отрасли транспортного машиностроения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ефимов В.П. Разработка и освоение нового подвижного состава на ФГУП "ПО Уралвагонзавод". Инженерный журнал № 3. Нижний Тагил: Изд-во ФГУП "ПО Уралвагонзавод", 2006. С. 5 – 10.
2. Стратегия развития транспортного машиностроения Российской Федерации до 2010 года. М., 2006. 161 с.