

читайте электронную версию: <http://ksonline.ru>

## Дмитрий Безмельницын: «Я сторонник того, чтобы руководитель не решал тысячу различных вопросов, но решил главный — кадровый»

Смену управленческой команды НПО «ЭЛСИБ» в конце прошлого года многие связывали со снижением финансовых показателей предприятия. Спустя четыре месяца новое руководство предприятия заявляет о существенном росте объемов производства и постепенном сокращении кредитной нагрузки. Означает ли это, что «ЭЛСИБ» удалось улучшить выполнение годовых показателей по выручке и прибыли и решить накопившиеся производственные вопросы, пока судить рано. Корреспондент «КС» АЛЕКСАНДРА ЕВДОКИМОВА встретилась с новым генеральным директором НПО «ЭЛСИБ» ДМИТРИЕМ БЕЗМЕЛЬНИЦЫНЫМ до официальной публикации финансовой отчетности за 2011 год, чтобы задать вопросы о положении дел на предприятии, достижениях и планах обновленной управленческой команды.

### О былых трудностях и новых возможностях

— Многие связывали уход бывшего генерального директора «ЭЛСИБа» Корнея Гиберта в ноябре прошлого года с недостаточными итогами по финансовой деятельности предприятия, в том числе снижением показателей по выручке и прибыли. Господин Гиберт в интервью нашему изданию заявлял о технических причинах снижения этих показателей, которые были связаны с длительным производственным периодом. Наверное, так оно и есть. Удалось ли вам в новой должности руководителя предприятия добиться улучшения результатов деятельности за пока еще недолгий срок вашего управления?

— С моей стороны некорректно давать какие бы то ни было оценки работе прошлой команды топ-менеджеров «ЭЛСИБа», тем более что я сам в ней работал. Управляющая компания приняла соответствующее решение, на то были причины. К концу 2011 года намечалось отставание от выполнения производственной программы. В свою очередь это вызвало отсрочки по оплатам и снижению основных показателей. Дело в том, что те интенсивные темпы развития и инвестпрограмма, которые были взяты на «ЭЛСИБе» в 2007–2008 годах, реализовывались для того, чтобы развернуть производственную деятельность в 2009–2010 годах, в этот процесс были вложены немалые средства. Но в 2008 году планы по развитию сориентировали финансовую кризис. На фоне увеличения кредитной нагрузки в результате привлечения банковских кредитов на развитие контрактов на продукцию в нужном количестве так и не поступило. Пришлось ждать, пока энергетическая отрасль «отойдет» от кризиса и вернется к обсуждению вопросов по дальнейшей модернизации. В 2010 году наш завод закончил изготавливать продукцию по контрактам докризисного периода, заказы же, поступавшие уже после кризисных лет, предполагали срок исполнения только в 2012 году. Сохранялась возможность форсирования изготовления отдельных машин для решения вопросов по объемам реализации 2011 года, а значит и улучшения финансовых показателей. Впрочем, в какой-то момент решения были не совсем правильно приняты, и к концу III квартала 2011 года ситуация стабилизировать не удалось.

Мои первые действия в качестве генерального директора были прежде всего 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.

— Ими стали люди из старой команды или вновь пришедшие?

— Это люди не из старой команды топ-менеджеров, но с предприятия. Со стороны никого не привлекали, использовали свой кадровый резерв. Коллектив директоров в конце прошлого года существенно омолодился, пришли грамотные энергичные руководители 30–35 лет с достаточным опытом работы на производстве, что не могло не внести положительный импульс в ускорение выполнения производственной программы — то, к чему мы стремились в конце 2011 года. Многие из задуманного реализовали за 1,5 месяца. С 17 ноября (отстранение от должности бывшего генерального директора Корнея Гиберта. — «КС») до конца декабря нам удалось изготвить и сдать существенную часть годового заказа — стартер для усть-каменогорского гидрогенератора, два турбогенератора — для Кировской и Томь-Усинской ТЭЦ, более 60 электродвигателей. За счет этого удалось повысить итоговые показатели по выручке и несколько выровнять ситуацию с другими показателями.

— И насколько же вам удалось улучшить финансовые показатели за это время?

— Конечно, финансовый результат несколько ниже, чем мы ожидали, но тем не менее предприятие работало с чистой прибылью в размере 21 млн рублей. В 2012 году мы планируем увеличить этот показатель в разы. При этом выручка от реализации должна составить более 3 млрд.

Не нужно думать, что в конце 2011 года ситуация на «ЭЛСИБе» была критической. Да, были проблемы, мы их не отрицаем. Однако с такой ситуацией может столкнуться любое предприятие в рыночной экономике. Раньше был госзаказ и все, что требовалось от завода — это аккуратно его исполнять. Теперь сначала эти заказы нужно получить. Нам нельзя расслабляться, нужно всегда быть в тонусе.

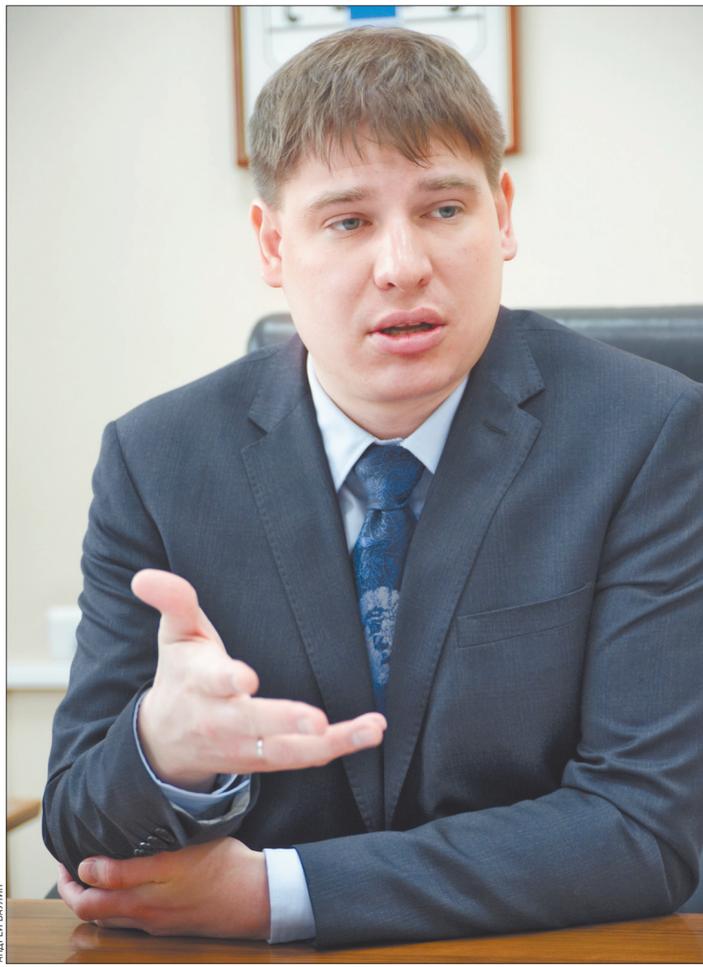
Что касается улучшения результатов по 2011 году, в краткосрочном периоде они были достигнуты только за счет масштабирования акцента на производство, выполнения нескольких крупных контрактов. Нам удалось выполнить трехмесячную производственную программу по электродвигателям за полтора месяца, сдать более чем квартальную производственную программу по другим видам продукции, тем самым удержать годовые финансовые показатели на удовлетворительном уровне, стабилизировать ситуацию и создать задел на I квартал 2012 года.

— Могли бы вы обозначить результаты работы новой команды в наступившем году?

— Конкретных цифр назвать пока не могу, поскольку еще ведутся подчеты. Но положительная динамика есть: план января–февраля мы выполнили. Кроме того, кредитный портфель предприятия начал снижаться, об этом я уже сказал ранее. Это значит, что предприятие имеет возможность не только выплачивать проценты, но и гасить свой основной долг, все это стало результатом эффективной работы. Предприятие законтрактовано (впрочем, заказов никогда не бывает много. — «КС») и наращивает объемы изготовления. Критические вопросы конца прошлого года решили. Надеюсь, эта тенденция сохранится, а значит, мы продолжим взятый нами курс на оптимизацию затрат и повышение эффективности.

— Вы говорите об оптимизации штата?

— Пересмотр бюджетов, оптимизация численности. Последнее, кстати, направлено на укрепление и усиление коллектива. Ни о каком массовом сокращении в негативном аспекте речи не идет, только об оздоровлении коллектива. Ни одного человека, который представляет интерес с точки зрения менеджера, инженера или производственного персонала, мы не потеряли. Я считаю, что на предприятии сегодня должны работать только инициативные, талантливые и имеющие способности к росту сотрудники, это касается всех — от уборщиков производственных



АЛЕКСАНДРА ЕВДОКИМОВА

помещений до генерального директора. Содержать посредственностей мы не имеем возможности, рынок нам этого не простит, а наши заказчики не будут оплачивать наличие слабого коллектива и связанное с этим увеличение себестоимости продукции.

Кроме того, я говорю об оптимизации 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 приоритетных затрат текущего периода.

Начиная с марта 2012 года основной задачей для меня как генерального директора становится работа с рынком.

— За счет чего планируется наращивать продажи? Будут ли применяться какие-то новые маркетинговые решения или задействованы личный ресурс в налаживании контактов с заказчиками?

— Первое, чего я хочу добиться, — чтобы предприятие стало надежным поставщиком, для этого необходимо сохранять и усиливать репутацию надежного партнера, предоставляющего продукцию точно в срок и с надлежащим уровнем качества. Второе — эффективность, речь идет о себестоимости и грамотной ценовой политике, которая даст возможность, наращивая конкурентоспособность, выигрывать тендеры. Третье — личная работа со стратегическими заказчиками для налаживания долгосрочных связей. Впрочем, все эти составляющие успеха станут возможными только при налаженном внутриаудиторской деятельности, без стабильной работы производителя достичь каких-то результатов будет невозможно.

Будущее — за мощными машинами

— Дмитрий Аркадьевич, какие компании вы рассматриваете в качестве основных конкурентов «ЭЛСИБа» сегодня и как предприятие смотрит на их фоне?

— Конкуренция среди поставщиков энергетического оборудования достаточно жесткая, как и условия контрактов. Среди российских производителей нашими основными конкурентами выступают концерн «Силоревы машины» — их филиал «Электротрактор-Привод» в городе Лысьеве — это если говорить про генераторное направление. Кроме того, этот рынок представлен и зарубежными производителями, такими как харьковский электротрактор «Тяжмаш», концерн ALSTOM, корпорация General Electric.

Несмотря на высокую конкуренцию, в 2011 году «ЭЛСИБом» законтрактован существенный объем оборудования. Все контракты были заключены на выгодных условиях. Речь прежде всего идет о генераторах. Удалось получить пакет заказов на 21 турбогенератор, в том числе 13 ге-

нераторов для нужд «КЭС-Холдинга», входящего в группу компаний «Ренова», пять генераторов для генерирующей подразделения концерна СУЭК — Сибирской Генерирующей Компании (СГК), две машины — для РАО ЕЭС Востока, один генератор — для Сибирской энергетической компании («СИБЭНО»). Это позволит обеспечить загрузку на весь 2012 год и начало 2013 года.

В условиях высокой конкуренции для сохранения и наращивания экономического эффекта от привлечения новых контрактов, а также повышения рентабельности и прибыли, которую предприятие получает от выполнения заказов и направляет на реализацию собственной инвестиционной программы, нами проводится постоянная работа по оптимизации затрат. Только оптимизируя затраты и наращивая потенциал, я как руководитель смогу обеспечить выполнение тех задач, которые перед нами ставит управляющая компания («ЭЛСИБ» входит в группу компаний RU-SOM. — «КС») в части выполнения бизнес-плана по показателям рентабельности, чистой прибыли, налоговых, кредитных обязательств, а также развития технического и кадрового потенциала, повышения уровня благосостояния работников предприятия.

— А как вы сами оцениваете долю рынка, которую занимает «ЭЛСИБ» относительно конкурентов?

— 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 теплостанций), 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.

За весь период 90-х и 2000-х годов с «ЭЛСИБа» была осуществлена всего одна поставка турбогенератора большой мощности — ТВМ-500 для нужд Рефтинского ГРЭС. Сейчас этот сегмент рынка для нас снова представляется стратегически важным с точки зрения как увеличения объемов производства, так и удержания инженерного потенциала предприятия.

Выпускать тяжелые машины престижно, но при их производстве необходимо создать очень высокий уровень компетенций инженерного и производственного персонала, нужна инвестиционная программа. В то же время производство этих машин даст возможность увеличить рентабельность предприятия, поскольку

большинство. Откуда средства на развитие? Рассчитываете на государственную поддержку и привлеченные ресурсы?

— Государственная поддержка, конечно, имеет место, причем на постоянной основе. Форма может быть разной — налоговые послабления, субсидии. Конечно, объемы государственной поддержки недостаточны для реализации масштабной инвестиционной программы, но не это самое главное. Для наших партнеров такая помощь свидетельствует о надежности предприятия, его стабильности. Поэтому государственная поддержка так важна. Основной источник инвестиций — это все же собственные средства и финансирование за счет привлеченных кредитных ресурсов.

До недавнего времени основная неопределенность в стране была связана с выборами президента РФ. Сегодня мы рассчитываем на то, что вот-вот начнется следующий этап взаимодействия государства и энергохолдингов, в том числе по вопросам реализации инвестпрограмм последних, а также разработки мер стимулирования к развитию мощностей. Для этого требуются разработка, пересмотр, корректировка имеющихся проектов, следом — проведение конкурсных процедур по выбору поставщиков оборудования, что должно повлечь дополнительную загрузку предприятия.

Ту помощь государства, на которую мы можем сегодня рассчитывать и которую ждут все производители энергооборудования, я бы обозначил как инициативу по стимулированию к выполнению инвестпрограмм энергохолдингов. Это то главное, что позволит нам остаться конкурентоспособными на рынке и осваивать новые виды продукции.

В ожидании инвестиций и новых контрактов

— Вы упомянули уже заключенных контрактах на поставку энергомашиностроительного оборудования. С учетом того, что производственный процесс на предприятии масштаба «ЭЛСИБ» предполагает длительный период изготовления, на какое время придется их реализация и о каких суммах идет речь?

— Как я уже говорил, основная часть контрактов была получена «ЭЛСИБом» в течение первой половины 2011 года. Как вы правильно заметили, цикл изготовления машин длительный. Кроме того, нужно учитывать неравномерное распределение во времени инвестиционных ресурсов наших заказчиков (в соответствии с очередностью ввода и реконструкции энергоблоков). Поэтому несмотря на то что контракты заключены в начале 2011 года, их исполнение и поставка машин придется на конец 2012-го и первую половину 2013 года.

В этом году наша главная задача — заключить контракты на вторую половину 2013 года. Конечно, традиционно могут возникнуть точечные контракты, связанные с аварийными ситуациями, но за счет горющих генераторов, например. Но массового закупа оборудования в дополнение к уже законтрактованному не предвидится. На сегодняшний день наступил период затишья в контрактах. Вопрос о возрастающих потребностях российской и сибирской энергетики в установках нового энергооборудования в условиях отсутствия механизмов дальнейшего стимулирования инвестиционной деятельности энергокомпаний как представителей энергомашиностроительного комплекса — недавно поднимал на встрече с президентским полпредом в СФОР Виктором Толочкинским. Помимо точечных мер реализации стратегии развития энергетики через механизмы ДПМ (доходы от предоставления мощностей. — «КС»), значительно себя исчерпавших в последнее время, нужны новые шаги и государственная инициатива по стимулированию этого процесса.

— Какой проектный портфель у вашего предприятия сегодня?

— По итогам 2012 года мы планируем получить выручку от реализации продукции более 3 млрд рублей. Помимо турбогенераторов, речь идет о крупных узлах двух гидрогенераторов, около 250 электродвигателей. Последнее направление, кстати, мы планируем развивать за счет более активной позиции на рынке. Несмотря на большую конкуренцию в этом сегменте, у нас есть все шансы привлечь новых заказчиков. Уверенности добавляет и мощный научный потенциал, благодаря которому совсем недавно «ЭЛСИБ» освоил новый тип электрических машин — синхронные двигатели типа СДП. Кроме этого, идет постоянная работа по улучшению технико-экономических показателей наших машин за счет новых инженерных и технологических решений, использование современных материалов.

— По вашему собственному выражению, у «ЭЛСИБа» не самый высокий уровень рента-

бельности. Предлагаю вернуться к вопросу о реализации крупных будущих заказов ближе к концу года, тогда еще раз с вами встретюсь и о них расскажу. Как вы понимаете, вопросы с заказами быстро не решаются. Отрасль очень инерционная, капиталоемкая, решению о вложении миллиардов рублей в программы модернизации и установки новых турбо- или гидрогенераторов предшествуют длительные переговорные процессы, которые порой длятся несколько лет.

— Насколько выросли объемы финансирования инвестиционных программ у вашего предприятия и с какого времени вы начали держать курс на активную модернизацию?

— Недавно в своем официальном сообщении руководство «ЭЛСИБа» информировало еще об одном интересном проекте, речь, правда, идет не о модернизации производства, скорее о его диверсификации. Я говорю о запланированном на начало IV квартала 2012 года выпуске многогранного опора. Расскажите об этом проекте.

— Как вы правильно отметили, данный проект направлен на диверсификацию деятельности и выпуск совершенно нового вида продукции на рынок. Окончательные выводы об эффективности этого проекта еще не сделаны. Технически у «ЭЛСИБа» все для этого есть: инфраструктура, мощности, территория, понимание того, на каких площадках возможно построить новый производственный корпус, технологии и поставщики оборудования для изготовления опора. Впрочем, говорить о деталях проекта пока рано, на сегодняшний день идет оценка потенциала этого рынка и интереса к новому виду продукции. (Напомним, ранее источники, близкие к «ЭЛСИБу», заявляли о необходимости, необходимых для реализации этого проекта, порядка 1 млрд рублей. — «КС».)

— Есть ли у предприятия другие проекты, которые позволят разнообразить производственную деятельность «ЭЛСИБа» и создать новые виды продукции? И нужна ли вам такая диверсификация сейчас?

— «ЭЛСИБ» и так диверсифицирован. На мой взгляд, диверсификация не всегда идет на пользу предприятию, хотя в нашем случае три направления деятельности «ЭЛСИБ» спроектированы для изготовления электродвигателей, турбо- и гидрогенераторов) — сложившаяся производственная традиция. Специализированные предприятия имеют возможность достижения большей экономической эффективности, поскольку оперируют с меньшим количеством номенклатуры, нет необходимости содержать мощный штат инженеров для разработки новых видов продукции. Однако существующий ассортимент позволяет ежедневно смещать акценты внутри товарных групп в зависимости от конъюнктуры. Предприятие имеет промплощадку для роста, значит, необходимо развивать в первую очередь те направления, которые не прогадать и направить имеющийся ресурс в развитие производства наиболее эффективного вида продукции, который гарантирует максимальную отдачу.

Мы реагируем 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 каждым заказом нужно бороться в конкурентной борьбе, причем не только с российскими производителями, но и с зарубежными.

И кредиты в нагрузку

— Высок ли кредитная нагрузка «ЭЛСИБа» и на что направляются деньги по вновь открываемым кредитным линиям?

— Новые кредитные линии открываются в основном на пополнение оборотных средств и перефинансирование: одни кредитные договоры закрываются, мы вынуждены их гасить, открывая но-

вые (недавно «ЭЛСИБу» были предоставлены еще два кредита от Связь-Банка на общую сумму 400 млн рублей. — «КС»). Тем не менее на момент кадровых изменений, связанных со сменой топ-менеджества компании в ноябре прошлого года, кредитная нагрузка предприятия составляла 1,440 млрд рублей, на сегодняшний день нам удалось ее сократить до 1,180 млрд рублей, на 260 млн рублей за четыре прошедших месяца. Форсирование дальнейшего снижения нагрузки по кредитам нам пока ни к чему, мы спокойно эти кредиты можем обслуживать, все необходимые ресурсы для этого в бюджете предприятия есть. Но уже во втором полугодии мы продолжим снижение кредитного портфеля, который, надо признать, все еще остается избыточным. Есть понимание, что мы можем работать и без него, экономика предприятия с его уровнем рентабельности позволяет это делать, ресурсы от текущей операционной деятельности для этого тоже есть.

— С какими банками работаете?

— Предприятие является субъектом монопольной деятельности, так как через нас осуществляется транзит электроэнергии, от заводской подстанции запитана несколько жилых домов и других субобъектов. Таким образом, деятельность предприятия попадает под действие ФЗ «О естественных монополистах». В соответствии с требованиями законодательства все наши предложения, связанные с привлечением кредитных ресурсов, банковских гарантий, мы обязаны выносить на публичные тендеры. Ну а дальше, сами знаете, сферд финансово-учреждений проводится конкурс, предложившие наиболее выгодные условия предоставления кредитных линий получают право на их выдачу. В период кризиса, впрочем, были определенные договоренности с конкретными банками, на сегодняшний момент эта необходимость отпала. Мы открыты в выборе поставщиков кредитных услуг и не имеем законной возможности руководствоваться только собственными желаниями в принятии решений о привлечении кредитов.

Кадры решают все

— Чувствуете ли вы сегодня нехватку квалифицированных кадров на предприятии? Насколько остро стоит проблема подготовки персонала и какие программы привлечения молодых специалистов примените?

— Если говорить про топ-менеджмент «ЭЛСИБа», здесь все вопросы решены, команда директоров сформирована, а на сегодняшний момент идет процесс повышения эффективности их работы. Кадровые проблемы есть в части среднего и низового звена руководителей. В последнее время удалось привлечь достаточно большое количество молодых конструкторов и технологов, главным образом из НГТУ. Сегодня мои усилия в части набора персонала направлены на среднее и нижнее звено линейных руководителей. Пока используем внутренний резерв, наиболее перспективные и хваткие люди выдвигаются на уровень вышестоящих руководителей. Впрочем, и этот потенциал ограничен.

Есть и дефицит рабочих высокой квалификации, однако это проблема не только нашего предприятия, она отраслевая.

Мною уже сейчас осуществляются дополнительные меры по взаимодействию с профильным машиностроительным факультетом НГТУ, речь при этом идет не об инженерах, а о руководящих должностях мастеровского состава производства. После того как человек полтора года работает в цехах, узнает весь производственный процесс изнутри, у него будет возможность перейти в то подразделение, которое ему покажется ближе, будь то коммерческая деятельность, подготовка производства, вопросы качества или эксплуатации, основное производство.

— То есть у людей не берете?

— Мы будем пробовать всех, но принимать людей, которые не способны развиваться, как я говорил ранее, не имеем возможности. Сегодня единственно верным решением в кадровом вопросе станут тщательная оценка и ротация сотрудников: будем ставить на руководящие должности сильных сотрудников и способствовать развитию их личного профессионального потенциала. Нам нужен результат в процессе обновления и усиления кадрового потенциала не через 5–10 лет, а сегодня-завтра. В течение года мы планируем закончить все кадровые перестановки в части низшего и среднего звеньев, много времени у нас нет.

В вообще сторонник того, чтобы руководитель не решал тысячу различных вопросов, а решил один главный. Для меня это кадровый вопрос. А вот уже эти кадры должны будут решить за него тысячу точечных вопросов. Существенную часть своего времени и энергии я посвящаю именно усилению кадрового потенциала предприятия. Кадры решают все.

**ИСТЦ** МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ЦЕНТР

**производит распродажу**  
не бывшего в употреблении  
**оборудования**  
для производства  
**молочных продуктов**  
со склада в Новосибирске.

Заинтересованным лицам просьба  
обращаться по телефону  
**(495) 982-32-83**  
или по электронной почте  
**ivlev@istc.ru.**