

Г.Н. Кононенко, Я.Н. Деревянко,  
А.В. Ластенко, В.В. Перегуда,  
г. Днепропетровск

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОАО «ЗАВОД «ДНЕПРОПРЕСС»» НА ОСНОВЕ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

**Введение.** В результате осуществления инвестиционных программ планируется ежегодно получать конечные итоги, которые значительно расширят технологические возможности предприятия, обеспечат рост производительности труда за счет резкого изменения технического уровня внедряемого оборудования, с применением и в сочетании с программным продуктом нового поколения, что позволит иметь совершенно измененный базис производства ОАО «Завод «Днепропресс»», который с изменением менеджмента стабилизирует финансовое состояние завода, повысит устойчивость предприятия на внутреннем и внешнем рынках и сделает его всесторонне привлекательным.

**Постановка проблемы.** Необходимость технического перевооружения и вложения инвестиций в развитие производства ОАО «Завод «Днепропресс»», описание которого изложено в предыдущем разделе подтверждается конкретными результатами исследований и выводами ведущих служб предприятия на перспективу и предоставленными ими программами в настоящий инновационный проект.

Целями проекта были определены:

- на мировом рынке выход по объемам производства, охвату сегментов рынка стран Европы, СНГ, Средней Азии и Индии, а также качеству изготавливаемой продукции на один уровень с подразделением SMS Group, занимающейся производством КПО и манипуляторов — компанией SMS MEER;
- увеличение капитализации предприятия на 50 млн USD и достижение стоимости компании 80—90 млн USD за счет реализации программы технического перевооружения, систематизации и должной оценки его интеллектуальной собственности, создания комплексной системы управления предприятием, увеличения доли рынка и освоения новых видов продукции;
- достижение объемов производства и реализации продукции в объеме 200 млн грн (объем поступлений денежных средств в размере 250 млн грн) при портфеле заказов в 380 млн грн с уровнем рентабельности — 25 %;
- расширение технологических возможностей предприятия;
- повышение производительности труда в 3 раза по сравнению с 2007г.

Итоги проведенных предыдущих исследований внутреннего и внешнего рынков показали повышенный спрос на выпускаемые виды продукции открытым акционерным обществом «Завод «Днепропресс»» на условиях, практически диктуемых заводом с предоставлением авансов и поэтапных предоплат на весь цикл её изготовления. В 2006 и 2007 годах портфель заказов не только обеспечен в полном объеме товарного выпуска предприятием, но и превышает производственные возможности ОАО «Завод «Днепропресс»». Такая тенденция сохраняется и в стратегическом плане по набору портфеля заказов службой маркетинга и на перспективу до 2010 года.

Более того, ОАО «Завод «Днепропресс»» имеет возможность варьировать в выборе продукции при наборе портфеля заказов из-за двух основных стабилизирующих факторов на рынках:

— практическое отсутствие реальных конкурентов по производству кузнечно-прессового оборудования и других видов продукции по техническим параметрам разрабатываемым по индивидуальным проектам заказчиков, проектируемым собственными силами специалистов инженерно-технического центра ОАО «Завод «Днепропресс»»;

— ценовой политики и сроков поставки продукции потребителям на внешнем рынке, предоставляемых по контрактам на стадии их подписания.

Учитывая тенденции спроса на рынках, маркетинговой и технической службами предприятия сделан стратегический вывод о том, что в ближайшие пять и последующие годы будет возрастать спрос на более тяжелое уникальное кузнечно-прессовое оборудование и кузнечно-прессовые автоматы, полуавтоматические ковочные манипуляторы с всё возрастающим усилием и грузоподъемностью 20, 30, 50, 100, 120, 160 т с использованием современного программного продукта ведущих мировых фирм и в первую очередь германской фирмы «Sitmens», гидравлики от «Bosh Rexroth» и т.д., что в конечном итоге позволит увеличить рентабельность выпускаемой продукции до 30% (удельная стоимость изделия 12—14\$ за 1 кг).

Кроме того, находит в перспективе дальнейшее расширение спроса на продукцию: горнорудное оборудование и горно-обогащительное, металлургическое

Таблица 1

## Планируемый портфель заказов в номенклатуре по ОАО «Завод «Днепропресс»» на 2007 — 2010 гг.

№ п/п	Наименование номенклатуры	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.
I	Кузнечно-прессовые машины, всего	100,5	205	230	305
	В т.ч.:				
1	<i>Изготовление КПО</i>	43	130	146	192
	Ковочные пресса	30	88	95	120
	Манипуляторы	7	23	30	38
	НАС	6	19	21	34
2	<i>Модернизация</i>	27,5	45	51	69
	Ковочные пресса	19	24	26	32
	Манипуляторы	5,5	16	17	24
	НАС	3	5	8	13
3	<i>ЗИП КПО</i>	20	20	21	30
4	<i>Прочие пресса</i>	10	10	12	14
II	Горно-рудное оборудование	22,9	33,1	62,5	68
1	Мельницы для размола угля	5,5	2	8	8
2	Мельницы для ж/руды	5	10	25	30
3	Вагонетко-, вагоноопрокидыватели	1,8	6	10	10
4	Оборудование для получения ж/б тьюбинга	3,6	3,6		
5	Проходческие комплексы		4,5	4,5	
6	ЗИП к ГРО	7	7	15	20
III	Металлургическое оборудование	38,2	44,5	15	12
1	Электрические печи	25	30		
2	Оборудование для получения РТБ (рудотопливного брикета)	1,2	2,5	3	
3	ЗИП к металлургическому оборудованию	12	12	12	12
IV	Гидротехническое оборудование		7,5	7,5	
V	Прочие заказы	10	10	15	15
	<b>ВСЕГО:</b>	<b>172</b>	<b>300</b>	<b>330</b>	<b>400</b>

и другие виды оборудования, данные о чём приведены в таблицах №№ 1, 2.

**Результаты исследований.** В данный период наметились устойчивые тенденции роста рынков прес-строения и другой продукции, на выпуске которой специализируется завод. Набранный уже сегодня портфель реальных заказов по ОАО «Завод «Днепропресс»» до 2010 года показывает изменение структу-

ры выпускаемой продукции предприятием в ближайшей перспективе и характеризуется данными приведенными в таблицах №№ 2, 3.

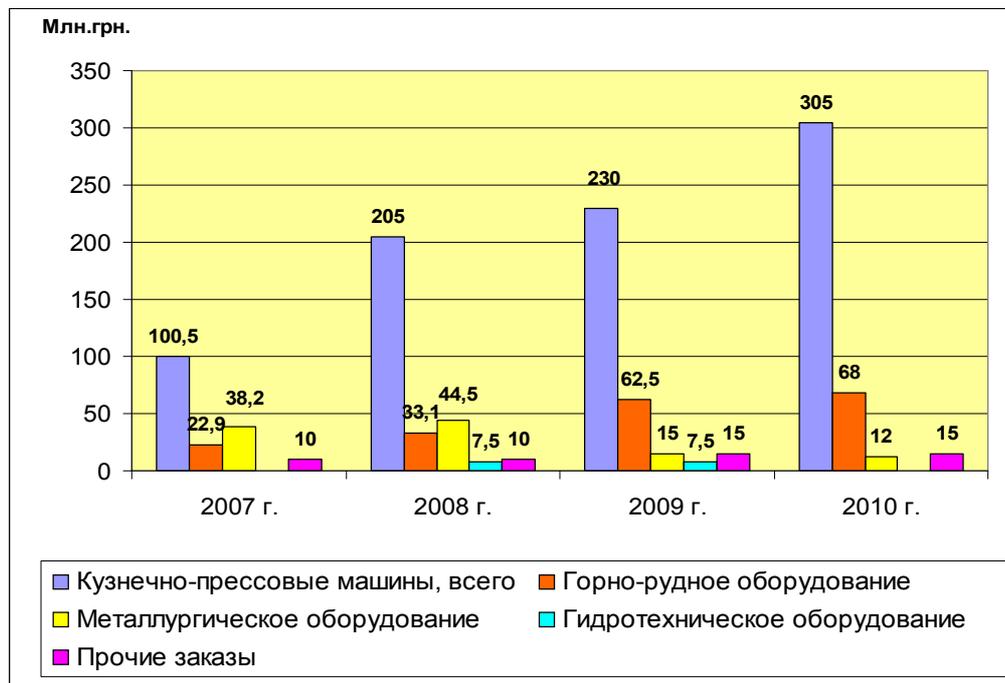
Нельзя не обратить внимание на то, что данные объёмы выпуска продукции по годам не только реально необходимы потребителям, но они явно превышают производственно-технологические возможности ОАО «Завод «Днепропресс»», тем более, что оцен-

## Перспективные проекты ОАО «Завод «Днепропресс»»

Экспорт Прессовое оборудование			
1	Индия	Хардвар BHNL	Модернизация ковочного комплекса усилием 3500 тн и манипулятора грузоподъемностью 20 тн
		Дели TAYO	Изготовление и поставка ковочного комплекса в составе пресса усилием 4200 тс и манипулятора грузоподъемностью 40 тн
		Минбай LZT	Изготовление и поставка пресса усилием 8000 тс
		Хардвар BHNL	Ремонт и модернизация ковочного пресса усилием 9000 тс
		Хайдерабад NEC	Капитальный ремонт и модернизация экструзионного пресса усилием 3750 тс
			Изготовление и поставка пресса для испытания труб
2	Польша		Реконструкция и модернизация пресса усилием 5000 тс
3	Россия	ООО Юргинский Машзавод	Ремонт и модернизация ковочного пресса усилием 2000 тс Изготовление и поставка ковочного комплекса на базе пресса усилием 3500 тс, манипулятора грузоподъемностью 20 тн
		Челябинский м\з «Мечел»	Ремонт и модернизация пресса усилием 3150 тс
		ООО«Спецсталь» Челябинск	Ремонт и модернизация комплекса «Шлеман» на базе пресса усилием 2000 тс и 2-мя манипуляторами
		ЗАО «Кузнечно- литейный завод Азов	Ремонт и модернизация ковочного пресса усилием 2000 тс
4	Бельгия— Россия	Усть-Каменогорск	Разработка проекта изготовления пресса для изготовления титановых электродов
5	Чехия		Разработка проекта ковочного манипулятора грузоподъемностью 160 тн
6	Китай		Разработка ковочного пресса усилием 12000 тс
7	Германия		Разработка проекта пресса для штамповки больших клапанов судовых двигателей
Внутренний рынок			
8		ММЗ «Истил» Донецк	Разработка проекта и изготовление ковочного комплекса на базе пресса усилием 3500 тс и манипулятора грузоподъемностью 20 тн
9		ММЗ Макеевка	Изготовление пресса валкового для приготовления кузнечно-топливного брикета. Изготовление пресса для пакетирования металлолома
10		Харцызский трубный завод	Комплекс для брикетирования металлической стружки
11		ММК им.Ильича	Изготовление ковочного пресса усилием 1250 тс
12		НПО им Фрунзе Сумы	Модернизация ковочного комплекса усилием 2000 тс и манипуляторами 20 т и 5 т
13		«Митал Стил» Кривой Рог	Изготовление ковочного комплекса на базе пресса усилием 2000 тс и манипулятора 20 т
14		КП «ЗТМК» Запорожье	Разработка проекта и изготовление пресса для ломки титановой губки

**Прогноз объёмов производства и реализации продукции  
по ОАО «Завод «Днепропресс» на 2007 — 2010 гг.**

Годы	Ед. изм.	Производство продукции (работ, услуг)	Реализация продукции (работ, услуг)
2007 г.	млн. грн.	100	100
2008 г.	млн. грн.	130	130
2009 г.	млн. грн.	160	160
2010 г.	млн. грн.	205	200



**Рис.1. Динамика портфеля заказов по ОАО «Завод «Днепропресс»» на 2007 — 2010 гг.**

ка заказов произведена в реально действующих ценах на текущий период.

Динамика объёмов производства на 2007 — 2010 гг. характеризуется данными, приведенными в таблице № 3, а для наглядности — в диаграмме (рис.1).

Как видим, такой рост потребности в продукции ОАО «Завод «Днепропресс»» на внутреннем и внешнем рынках возвращает нас к реально существующим условиям производства на нашем предприятии, которые за последние годы в результате реорганизационных процессов всецело зависят от человеческого фактора, а в техническом плане без проведения технического перевооружения практически возвращает производственную ситуацию к исходному началу, разве что с небольшими изменениями, которые на данный момент не решили, а тем более комплексно, вопрос роста производства за счёт применения информационных технологий и передовой прогрессивной высокопроизводительной техники.

Именно эти вопросы и предлагает решить в ближайшие до 2012—2015 годы Дирекция предприятия, чтобы качественно изменить производительные возможности завода и вывести предприятие на совершенно новый уровень технического состояния. В этом топ-менеджмент видит суть и необходимость проведения изменений, равно как и их значимость и влияние на деятельность ОАО «Завод «Днепропресс»» в перспективе. Естественно, что техническое перевооружение потребует от предприятия решения вопросов набора и подготовки как рабочих кадров, так и специалистов, руководителей.

Наиболее сложным есть подготовка рабочих кадров по уровню, обеспечивающему высокоэффективную отдачу от приобретённого и введённого в эксплуатацию оборудования.

Реализация намеченных планов приведет к 20%-ному сокращению численности. Планируется к концу

Таблица 4

## Кадровое обеспечение

№ п/п	Рабочие	Кол-во, всего чел.	2007 г., чел.	2008 г., чел.	2009 г., чел.
1	Фрезерно-расточный станок SCHARMBANN	2	2	-	-
2	Фрезерно-шлифовальный станок УФ-890Б	2	-	2	-
3	ДР-200	2	-	2	-
4	1Б 668 □ 3	2	-	2	-
5	1С 690 □ 4	2	-	2	-
6	УФ 665В	1	-	1	-
7	Зубо-фрезерный станок	2	-	2	-
8	Токарно-карусельный станок 1А516М □ 3	2	2	-	-
9	Глубоко-расточный станок м. ЗОК-1908	2	-	2	-
10	Обработка-центр «Фреум»	2	-	2	-
11	Карусельно-шлифовальный станок	1	-	1	-
	Всего	20	4	16	0

Таблица 5

## Планируемые показатели ФОТ, средней заработной платы и численности по ОАО «Завод «Днепропресс»» на 2007—2010 годы

Показатели	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.
ФОТ	26315	30500	32100	33000
Средняя зарплата	1765	2118	2542	3050
Численность	1204	1200	1052	1000

2010 выйти на численность ~ 1000 человек, а также к качественным изменениям в части профессиональной подготовки кадров.

Расчеты, связанные с потребностью новых профессий, качественного персонального состава требуют решения вопроса обеспечения жильем.

В этой связи подготовлена программа строительства нового жилья на ~ 5000 м<sup>2</sup>, или около 100 квартир. Необходимо инвестировать в 2007—2009 около 10 млн грн. При этом минимальная стоимость построенного жилья в 2010—2012 гг. оценивается в 25 млн грн.

Находится в стадии разработки программа по обеспечению социального пакета, включающего в себя:

- реконструкция и развитие детского дошкольного учреждения;
- медицинское страхование;
- программу страхования жизни;
- негосударственное пенсионное страхование группой ТАС,

как инструмента дополнительной мотивации персонала и решения проблемы обеспечения сотрудников социальными гарантиями в значительном размере

при незначительных капиталовложениях со стороны предприятия как юридического лица.

Необходимость в кадровом обеспечении и жильё на приобретаемое и вводимое в эксплуатацию оборудование приведены в таблице 4.

Планируемый рост показателей фонда оплаты труда, средней заработной платы и изменения численности по ОАО «Завод «Днепропресс»» на 2007—2010 годы приведены в таблице № 5.

В итоге имеющегося портфеля заказов на 2007—2010 годы, осуществления мероприятий технического перевооружения и осуществления мероприятий по набору и подготовке кадров необходимо будет решить первоочередную задачу по укреплению среднего звена менеджмента для своевременного оперативного решения текущих (месячных) заданий в полном объеме и в сроки, обеспечивающие выполнение договорных обязательств перед заказчиками.

Удлинение (срывы) сроков выполнения текущих заданий из-за отсутствия должного оперативного управления производством вынуждают предприятие решать вопросы систематического переноса сроков поставки продукции, чем вызывают со стороны заказ-

Таблица 6

	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	Всего
Инвестиции в систему управления, млн. грн.					
В I варианте инвестирования	1,5	1,5	1,5	1,5	6,0
Во II и III варианте инвестирования	2,5	3,5	-	-	6,0
Инвестиции в технологии, млн. грн.					
В I варианте инвестирования	10,0	15,0	15,0	15,9	55,9
Во II варианте инвестирования	3,0	7,0			10,0
В III варианте инвестирования	7,0	7,0	6,0		20,0

чиков недоверие к ОАО «Завод «Днепропресс»» как к деловому партнёру.

Однако наличие аппаратных средств (IT-ресурсов), частичная автоматизация отдельных циклов бизнес-процессов — всё это ещё не означает, а наоборот требует построить разветвлённую IT-инфраструктуру предприятия, что позволит менеджменту получить дополнительные инструменты для принятия стратегических решений. Сегодня для повышения эффективности бизнес-процессов и ускорения развития производства за счёт использования высококачественных IT-услуг необходимо автоматизировать не отдельные процессы (например, управление проектированием, разработкой технологических процессов, бухгалтерского учёта и отчётности и т.д.), а связанные цепочки, что приведёт к получению комплексных решений.

Степень использования потенциала информационных технологий при реализации бизнес-задач во многом зависит от того, насколько глубоко эти технологии внедрены во все процессы в реализации стратегических и текущих планов предприятия. Речь идёт об IT-стратегии, которая определяет технологическое развитие бизнеса. Очерёдность автоматизации бизнес-процессов напрямую зависит от самого бизнеса. На ОАО «Завод «Днепропресс»» автоматизированы отдельные операции бизнес-процессов, характеризующиеся постоянством и единым алгоритмом их решения, что относится к учётным операциям основных фондов, складского учёта, расчётов по зарплате и т.д., но речь ведётся не о них, а о динамичных (операционных) бизнес-процессах. Первая категория поддаётся автоматизации намного легче, поэтому она и решена на заводе, вторая же требует применения адаптивных систем, способных быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям, особенно в таком как на «Завод «Днепропресс»» единичном (опытном) и мелкосерийном производствах. Здесь без инвестиционных вложений не решить самостоятельно эту трудную задачу, а без неё и не решить основную производственную задачу — резкое увеличение производительности и роста выпуска объёма продукции и поставки её в

сроки, удовлетворяющие заказчиков. Для этих целей планируются инвестиции в следующих размерах (табл.6).

В итоге решения стратегических вопросов технического перевооружения и развития ОАО «Завод «Днепропресс»» до 2010 года в содержании и объёмах, изложенных выше, при полном объёме инвестиций, приведенных в 3-ем варианте развития, предприятию удастся достичь основных финансовых показателей на уровне, приведенном в таблице № 7 и диаграмме рис.2.

В конечном итоге предприятие после реализации данных программ может иметь следующую оценку бизнеса:

$$C_{БН} = C_{недв.им.} + C_{оборуд.} + C_{непат.актив.}$$

$C_{недв.им.}$  = экспертная оценка стоимости недвижимого имущества после инвестиций ~ \$45 млн.

$C_{оборуд.}$  = экспертная стоимость основных фондов после проведения масштабной модернизации ~ 28\$ млн.

$$C_{БН} = \$45\text{млн} + \$28\text{млн} + \$13\text{млн} \approx \$86\text{млн}.$$

В итоге для наглядности стоимость бизнеса ОАО «Завод «Днепропресс»» на диаграмме будет выглядеть следующим образом (рис. 3).

**Выводы.** В результате реализации инновационного проекта развития предприятия на мировом рынке производства КПО и гидравлических машин должны остаться два основных игрока: ОАО «Завод «Днепропресс»» и SMS MEER с равновеликими сегментами рынка и объёмами производства. (На сегодняшний день ушли или были вытеснены с рынка Рязанский завод гидравлических прессов, Уралмаш; ОАО «Завод «Днепропресс»» уже опередил по темпам развития подразделение прессостроения компании «Шкода», которое вынуждено перейти в сегмент ремонта оборудования и практически не изготавливает новые машины.



Рис. 2. Варианты инвестирования (млн грн)

Таблица 7

Планируемые показатели на период 2007 — 2010 гг. (млн грн)

Год	Общий портфель заказов	Оборот	Реализация	Чистая прибыль
2007 г.	185	130	100	10
2008 г.	300	180	130	17
2009 г.	330	200	160	25
2010 г.	400	250	200	30

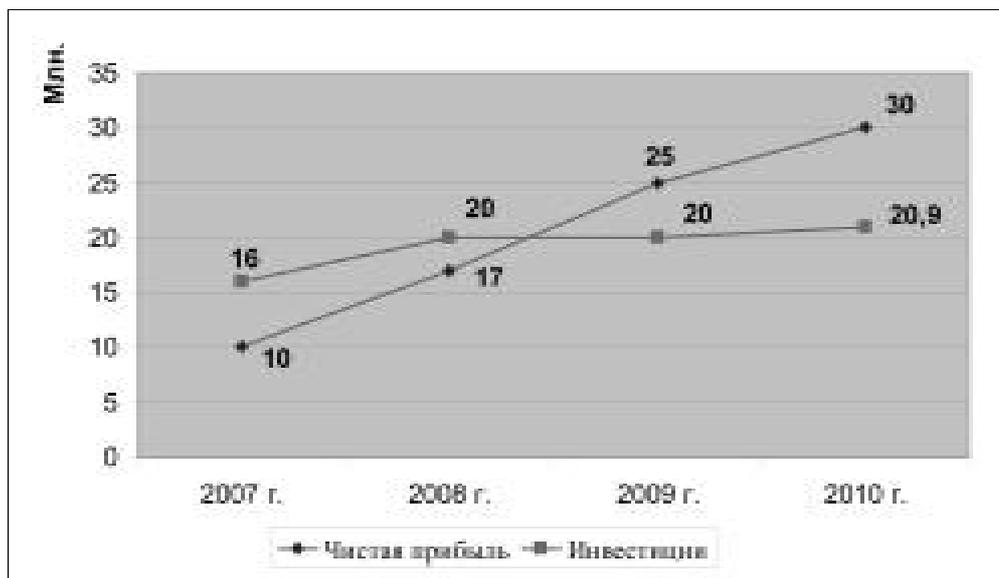


Рис. 3. Динамика планируемых объёмов чистой прибыли и инвестиций по ОАО «Завод «Днепропресс»» на 2007 — 2010 гг.

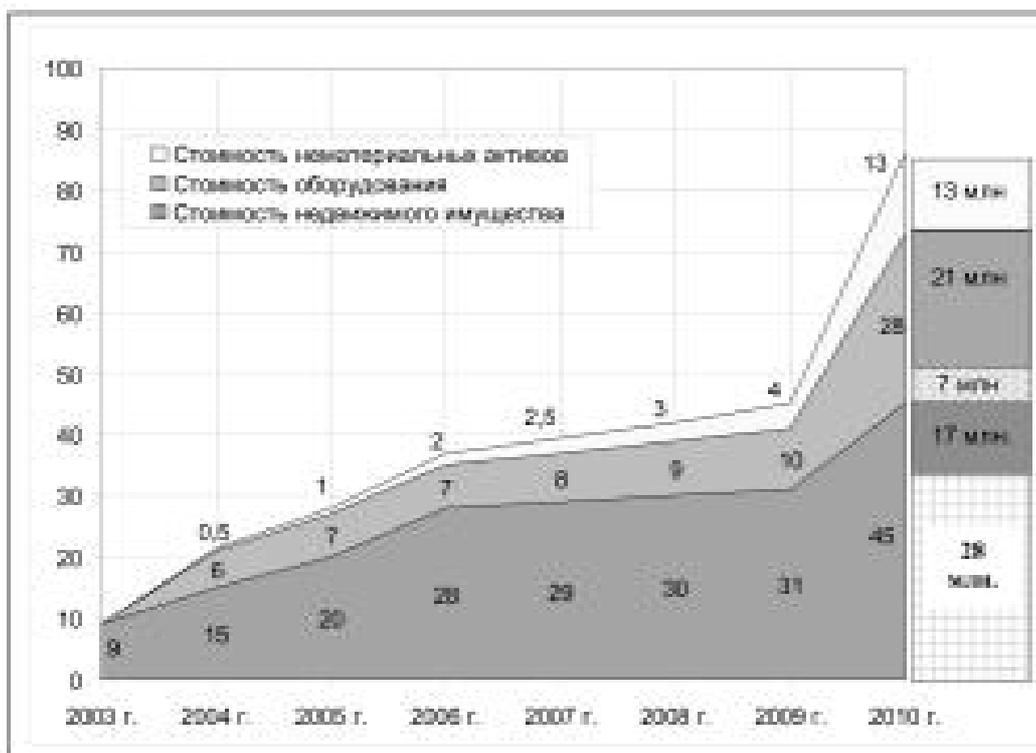


Рис.3. Структура стоимости бизнеса (млн долл. США)

Таким образом, расстановка сил на рынке по территориальному признаку следующая: рынок Юго-Восточной Азии — компании НВА, Южная Корея; Американский рынок — сегодня не представляет интереса в силу разницы в системах и единицах измерения; оставшиеся сектора рынка производства нового оборудования и модернизации существующего должен остаться за двумя компаниями ОАО «Завод «Днепропресс»» и SMS MEER, которые в ближайшее время должны начать диалог о разделе рынка). Неуклонный рост емкости рынка прессостроения дополнительно обеспечивается объективной причиной — завод производит средства производства, что и демонстрирует постоянный рост портфеля заказов предприятия.

В итоге реализации стратегических предложений решается главная задача ОАО «Завод «Днепропресс»» — новый качественный сдвиг (скачок) в итоге интен-

сивного развития производства, формирование синтеза современной, рациональной структуры основных фондов, внедрения информационных технологий, обеспечение кадрами, оптимизации управления предприятием на всех уровнях и это не на «пустом» месте, а реальном сегменте рынка с имеющимся портфелем заказов и изложенной эффективностью производства, высоким уровнем конкурентоспособности нашего предприятия.

Известно, что успешные компании достигают конкурентных преимуществ через инновации, если они подходят к нововведениям системно, используя и новые технологии, и новые методы работы.

ОАО «Завод «Днепропресс»» имеет шанс быстро вырасти, эксплуатируя сложившиеся возможности рынка, или стать достоянием истории, если проигнорирует господство современных технологических систем производства, усиление конкуренции.