

Человек серьезно делает что-нибудь только тогда, когда он делает для себя.

Александр Герцен

В ЧЕМ ГЛАВНАЯ ПРОБЛЕМА РОССИЙСКОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ?

Работа на преуспевающем промышленном предприятии рождает прилив энергии и желание гордиться результатами своего труда. Почему же одни российские предприятия, чьи работники еще помнят славные времена переходящих знамен и вымпелов «Ударник коммунистического труда», лежат «на боку», их банкротят или терзают рейдеры, а другие, не забывая многолетние традиции, уверенно приближают будущее? Контраст между предприятиями становится заметен сразу, стоит только подойти к проходной завода: обшарпанные стены, сонный вахтер и запах плесени либо громадная заводская автостоянка, а на фоне реконструируемых заводских цехов – развевающийся на флагштоке флаг компании в обществе российского стяга и флага с гербом города. И как разнятся лица людей – как будто две России, а не одно российское машиностроение. Какую стратегию следует избрать российскому машиностроению, чтобы не оказаться вытесненным с российского и мировых рынков? Лидер петербургского машиностроения **Геннадий ЛОКОТКОВ**, президент ЗАО «Росэлектропром Холдинг», генеральный директор ОАО «Невский завод», указал корреспонденту журнала «Конкуренция и рынок» на главную проблему российского машиностроения.



— Геннадий Иванович, Ваш приход на «Невский завод» закономерен. Преобразовав «Завод Электропульт», поставляющий оборудование для энергетических объектов, Вы теперь хотите вернуть России долю мирового рынка, ранее принадлежавшую компрессорам, газовым турбинам и газоперекачивающим агрегатам под маркой «НЗЛ», которые хорошо зарекомендовали себя на металлургических предприятиях, в нефтехимии, в производстве минудобрений и газовой отрасли.

Приступая к глубокой модернизации «Невского завода», Ваша команда менеджеров и инженеров проанализировала проблемы не только этого завода, но и других предприятий, КБ и НИИ машиностроения. Где тот поворот в развитии отечественного машиностроения, на котором многие предприятия сходят с дистанции или топчутся на месте?

— Все проблемы машиностроения — есть порождение рынка. И суть этих проблем проста — соответствует ли Ваш товар требованиям рынка или нет. Чтобы соответствовать, требуется серьезная работа инженеров. Вот перед вами фотография, на которой запечатлена колоссальная работа инжиниринга «Невского завода». Посмотрите, как красиво выглядят две турбины, нагнетатели, пульт управления, которые «НЗ» поставил и смонтировал на Ухтинской

газоперекачивающей станции с ОАО «Газпром». Это самая совершенная станция, оснащена турбоагрегатами в 16 МВт, воплотившими самые новейшие разработки «НЗЛ». Мы их смонтировали и запустили. Агрегаты отработали уже 700 часов. Это хороший результат. Машины идеально держат параметры мощности, у них приличный КПД и устойчивый режим работы. Это даже не просто турбоагрегат — это комплексная система взаимодействия электрических и механических процессов, которые мы полностью спроектировали и изготовили на заводах, входящих в «Росэлектропром Холдинг». Мы по крупицам приобретали опыт выстраивания сотрудничества заводов нашего холдинга с традиционными поставщиками «Невского завода». Отсюда обозначилось понимание цели — прорваться со своей продукцией на рынок.

Конкуренция на рынке жуткая. Не беря иностранные компании, следует отметить машиностроителей из Перми и Рыбинска. У них прекрасные турбины. Ведь если посмотреть с другой точки зрения, то здесь можно было бы увидеть две уральские турбины. Почему бы так поступил заказчик? Да потому, что не было уверенности в возможности «НЗЛ» поставить агрегаты. Будут ли они работать? Смогли ли инженеры все довести до ума?

— У заказчика были столь серьезные опасения о продукции «НЗЛ»?

— Да, у заказчика — «Газпрома» — были опасения. Ведь это первая поставка турбин нашим заводом за последние пятнадцать лет. И это в «Газпроме», где работают тысячи наших агрегатов с маркой «НЗЛ»!?

В 90-х гг. прошлого века «Невский завод», не знаю, по каким причинам, ушел с рынка. Сейчас мы с этими первыми двумя агрегатами туда вернулись. Разработали программу выпуска таких агрегатов и готовимся к выпуску 50 штук.

— Это ответ «НЗ» на вызов рынка?

— Да, это большая и напряженная программа, ведь каждый агрегат стоит 220 млн руб. И это только часть продукции «Росэлектропром Холдинга». Есть заказы на паровые турбины, на экспорт компрессора для доменного литья, на нагнетатели различного вида. Наш инженерный центр разработал новейший нагнетатель, который еще не прошел МВИ в «Газпроме», но уже вызывает большой интерес. Поэтому в машиностроении одна проблема — соответствовать рынку, а вот как эту гигантскую проблему ранжировать — это и есть целый комплекс мероприятий, который мы на «НЗЛ» проводим, начиная со структурирования предприятия. У всех предприятий машиностроения есть

какая-то базовая продукция. Как правило, она не самая новая. Перед всеми стоит проблема обновления этого ряда продукции, что возможно лишь при наличии мощного инжинирингового потенциала. Потребуется новые технологии и станки. Следует добиться структурирования и эффективного использования ресурсов, от энергетики, которую потребляем безмерно, и до правильной ориентации персонала. Перенасыщенность вспомогательными службами встречается очень часто, при нехватке основного персонала: инженеров, станочников, монтажников, настройщиков. С этим комплексом проблем мы столкнулись на «Невском Заводе». Но, по сути, проблема одна — соответствовать требованиям, которые предъявляет нам рынок.

— Кто, на Ваш взгляд, должен возглавлять движение предприятия на соответствие требованиям рынка? Раньше можно было спрятаться за решение ЦК КПСС и Министрства и делать то, что велют. Думать о сбыте продукции и повышении продуктивности производства не приходилось. Сейчас этого нет. Могу предположить, господин Христенко даже и не задумывается о причинах возвращения «НЗЛ» на рынок турбоагрегатов? Кто обязан проявить инициативу и направить предприятие на завоевание рынка в жестких конкурентных условиях?

— Следует отметить появление в России эффективных собственников предприятий. К сожалению, не во всех отраслях. В сырьевых отраслях и металлургии их больше, в машиностроении меньше. Много среди собственников предприятий встречается случайных людей, для которых крупные заводы просто предмет купли-продажи. Процесс смены собственников в машиностроении идет. И когда-то наступит момент, когда на предприятии появится эффективный собственник.

— Смена собственников предприятий никогда не закончится?

— Да, это постоянный процесс. В 90-х годах мы наблюдали собственников в высшей степени случайных, но с деньгами. Шел жесткий передел собственности. В конечном итоге, сегодняшняя промышленность пользуется интересом у людей желающих возобновить производство. Многие видят работающими промышленные предприятия, способные конкурировать. Это очень позитивное явление. От внутрироссийской конкуренции и демонстрации своих возможностей мы обязательно перейдем к мировой конкуренции. Я говорю в первую очередь о российском машиностроении. Для других отраслей многие процессы повышения продук-

тивности и конкуренции уже отлажены — с экспортом у них все в порядке. В сегодняшнем нашем машиностроении процессы только выстраиваются, и многие этапы предстоит пройти. Путь долгий, но пройти придется. Уже идет объединение предприятий. Создаются государственные и частные холдинги. Мы видим по прессе, какие усилия предпринимаются Правительством РФ в авиа— и судостроении — холдинги создаются «сверху».

— *Мировая и российская практика указывает на неэффективность государственного собственника.*

— Собственник будет эффективным, если предъявит высокие требования со стороны продукции рынку и, исходя из этого, сформулирует задачи перед предприятием. Менеджмент предприятий не в состоянии сам ставить себе задачи и тем более решить их без поддержки собственника предприятия. Отсутствие достаточного количества эффективных собственников в машиностроении заметно, и это очень плохо для отрасли.

Власть плохо понимает, какой собственник представлен в машиностроении. К примеру, можно провести исследование на тему: «Каков собственник промышленности в Санкт-Петербурге?» Важно оценить эффективность собственников промышленности города и каково ее место в стране. Тогда машиностроение следует укрепить программой развития отрасли, после чего можно ждать результатов. Власть обязана стимулировать появление в машиностроении эффективных собственников. Не найдет такого способа — ничего не выйдет ни в регионе, ни в стране.

Приход случайного собственника приводит повсеместно к потере предприятием земли. Поэтому возрождение российского машиностроения начнется на тех предприятиях, где будет найден эффективный собственник.

— *Бренд «НЗЛ» Вы сохранили. Какие маркетинговые мероприятия по поддержке бренда «НЗЛ» будут Вами осуществлены в Европе, Азии, Африке и Латинской Америке?*

У бренда «НЗЛ» блестящая история. Наши турбины и энергоагрегаты хорошо зарекомендовали себя в 62 странах. Отработав уже 30–40 лет, они работают все также надежно. Казалось бы, ресурсы работы уже перекрыты. Это какая же надежность принятых инженерами решений? Бренд «НЗЛ» сейчас работает на обновляемый «Невский Завод», и мы постараемся в новых разработках завода надежность наших агрегатов сохранить. Заказчиков нельзя разочаровывать.

— Для Липецкого металлургического комбината создаем утилизационную

турбину мощностью 40 МВт. Эта турбина — настоящая инженерная работа, которая заставит сжать все наши силы в кулак. Так мы вернем себе выход на российский рынок и на мировой.

Недавно мы участвовали в выставке «Нефть и газ». Возвращение бренда «НЗЛ» заметили на традиционных рынках (металлургия, нефтехимия, минеральных удобрений). Мы расширяем свое сотрудничество с ОАО «Газпром» и открываем РАО «ЕЭС России» для поставок продукции «Росэлектропром Холдинга».

— *Обладать впечатляющим брендом важно, но в маркетинговых войнах Ваши конкуренты могут воспользоваться тактикой «Локхида» или «Сименса» — банальный «бакиши» столь любим чиновниками, да и менеджерами, не забываясь об имени компании. Как Вы, Геннадий Иванович, побеждаете в конкурсах на поставку оборудования?*

— Сразу скажу: последний международный скандал с «Сименсом» лишь подтвердил правильность стратегии, выбранной «Росэлектропром Холдингом»: мы взятку не даем и у нас нет связанных с ними проблем. Участвуя в конкурсах, мы демонстрируем заказчику товар, говорим о качестве, сроках поставки и цене. Заметьте, цена занимает не первое место. Качество и сроки — это конкурентное преимущество «Росэлектропром Холдинга», но и колоссальная ответственность. Именно благодаря тому, что мы уделяем пристальное внимание качеству и срокам поставок, мы выбиваемся в лидеры. Заказчик готов принять высокую цену нашей продукции и требует максимального качества в самые кратчайшие сроки. Именно в таких жестких условиях мы подписали соглашение по поставкам агрегатов для комбината в Тайшет.

— *Геннадий Иванович, встречаясь с Вами последние годы, мы убедились — построить суперсовременные производственные цеха для Вас — не проблема. Пара лет — и завод не узнать. Однако подготовка и мотивация персонала — процесс не быстрый. Лидерство продукции завода — это лишь следствие обретения рабочими и инженерами предприятия духа лидерства. Как Вы собираетесь воспитать и собрать на «Невском Заводе» лидеров российского машиностроения?*

— Согласитесь, лозунг: «Кадры решают все» — не устаревает. Подготовка и мотивация персонала — задача не простая и действительно многолетняя. Важно, чтобы люди хотели работать. Какой я вижу атмосферу для творческой реализации персонала? Во-первых, недопустимо позволять отвлекаться от труда. А ведь многие должности явно избыточны, особен-



но во вспомогательном управленческом персонале. На «НЗЛ» было уволено 1000 человек, которые не знали, чем им заниматься. Нам важно, чтобы каждый целиком и полностью отдавался труду. Создана была товарищеская атмосфера поддержки интереса создания уникальных машин в невероятно сжатые сроки. В наших цехах должна быть идеальная чистота. А значит, недопустимо появление в цеху курящего начальника цеха. Когда производство машин почти замирает, не выплачивается регулярно заработная плата, в цехах поселяется пьянство. Очень жаль, когда высокопрофессиональные станочники не понимают, что в «Росэлектропром Холдинге» на рабочих местах пьяниц не будет. По этой причине нам пришлось расстаться почти с двумя сотнями человек.

Вернуть дух лидерства на завод — сложнейшая задача. 1 октября мы все руководство «Невского завода» вывели на природу для знакомства с руководителями «Росэлектропром Холдинга» в неформальной обстановке. Играли в футбол: «зеленые» — молодые, а «красные» — умудренные жизненным опытом. Выиграли, конечно, «красные» и главный результат был достигнут — люди познакомились. Уже произошедшие изменения на «НЗЛ» вселяют уверенность — в скором времени пре-

вращения будут столь значительны, что явится красивый «Невский завод».

Людам нравятся изменения: модернизирована столовая, и отпуск блюд ведется по льготным ценам; отремонтированы раздевалки, зарплата выросла в 2 раза; появились новые станки, чистота приближается к идеальной.

Смена технологии обострила проблему поколений. Те, кому за 40 лет, с трудом переходят на работу на новых станках, а молодежь хочет работать только на новейшем оборудовании. Нам на «НЗЛ» придется в ближайшие годы организовать совместную работу двух поколений.

— *Вы хотите получить на «Невском Заводе» молодых и амбициозных машиностроителей? В Петербурге открываются новые иностранные сборочные заводы, и Вам предстоит в жесткой конкуренции с ними увлечь молодых людей работой в «Росэлектропром Холдинге». Вы знаете магические слова для молодых?*

— Наверное, уже можно говорить о школе Локоткова. В «Росэлектропром Холдинге» трудится около сотни руководителей подразделений, с которыми мне интересно решать самые трудные инженерные задачи. Сейчас три наших молодых руководителя проходят обучение по программе МВА, причем двое — отобраны по программе Президента

России. С восьмью вузами Петербурга заключили договора, по которым платим деньги за подготовку кадров. С третьего курса студенты работают и учатся в «Росэлектропром Холдинге».

Талантливого иногороднего студента можно увлечь не только творческой работой, а возможностью построить свою квартиру. У нас разработана ипотечная программа для молодых специалистов: в первый год помогаем внести взнос по ипотеке, через два года работы — оплачиваем проценты по ипотеке: через четыре года — жилье в собственности. Ориентация на иногородних специалистов требует от нас приобрести 1000 квартир.

Подготовку специалистов осуществляет созданный «Росэлектропром Холдингом» «Институт энергетического машиностроения и электротехники». При нем работают кафедры Политеха, ЛЭТИ и Балтийского техникума.

Общаясь с ветеранами «Невского Завода», с теми, кто отработал в цехах 35–50 лет, я слышу, как они с гордостью говорят о происходящих на заводе переменах. Меняется время, но неизменна одна важная традиция — преданность своему заводу. Очень ценная традиция машиностроителей «НЗЛ» и всего Петербурга.

— *Приступая к созданию своих энергоагрегатов, Вам неизбежно придется*

наладить работу с поставщиками. Им тоже придется перестраиваться?

— Мы стоим в начале большой работы с поставщиками. На последней смонтированной нами турбине в процессе сдачи обнаружили, что датчики дают сбой. По аналогии с системой аттестации поставщиков ОАО «Газпром» создаем свою. У нас 1000 поставщиков, из которых 400 наиболее значимые. Предстоит не только аттестовать всех наших поставщиков, а и вместе с ними осуществлять входной контроль перед отгрузкой.

— Геннадий Иванович, как Вы оцениваете популяризацию среди молодежи инжиниринга? Возможно, машиностроителям следует активизировать мотивацию молодежи? Россия обязана знать имена своих ученых, изобретателей и предпринимателей, создающих мир техники!

— Сейчас петербургское отделение РСПП возглавил Анатолий Александрович Турчак. И хотя он из приборостроения, наши взгляды по лоббированию интересов промышленности в Петербурге совпадают. Да, мы ощущаем поддержку местной власти, казалось бы, все есть, но маломощность петербургской промышленности налицо. Объемы производимой продукции невелики, а какой будет городская промышленность лет через 10 — непонятно. Создается впечатление, что машиностроение не востребовано властью России: государство пока жи-



вет на старом багаже, а это не путь к лидерству.

Вы правильно говорите на страницах журнала «Конкуренция и рынок» о создании Музея русской науки и техники для мотивации молодежи. Музеи уже есть на многих машиностроительных предприятиях. Для подъема отечественного машиностроения Власть должна обеспечить условия прихода на предприятия эффективных собственников, тогда дело двинется и начнет развиваться.

12 октября стало известно о решении Siemens Industrial Turbo-machinery International Holding GmbH о передаче 28% акций ОАО «Невский завод» Г. И. Локоткову. Сотрудничество Siemens и «НЗЛ» продолжается. Компании подписали соглашение о намерении создания СП ООО «Балтийские турбосистемы» по выпуску газовых турбин мощностью 25 МВт для компрессорных станций.

*Беседовали Сергей Розанов
и Алексей Фомичев*

