

# На исходе жизненного цикла

Д.Б. ОДЛИС, кандидат экономических наук, Петрозаводский государственный университет. E-mail: DBO1@yandex.ru

И.Р. ШЕГЕЛЬМАН, доктор экономических наук, Петрозаводский государственный университет. E-mail: shegelman@onego.ru

Д.В. ДЕМАКОВ, руководитель дивизиона лесной техники, концерн «Тракторные заводы». E-mail: demakov@tplants.com

В статье предпринята попытка выявить основные причины кризиса, охватившего постсоветские тракторные заводы в процессе рыночной трансформации, и показать перспективы развития российского тракторостроения.

Ключевые слова: машиностроение, тракторостроение, жизненный цикл организации, рыночная трансформация

Жизненным циклом организации принято называть совокупность стадий ее развития от рождения до смерти. Проблемы организационного старения особенно актуальны для нынешнего периода российской экономики, когда рыночные отношения построены, но завершившие или завершающие свой жизненный цикл отдельные элементы производственного потенциала, унаследованного от предыдущей экономической системы, в рамках новой системы еще не воспроизведены<sup>1</sup>.

## Почему обанкротились тракторные заводы

Постулаты концепции жизненных циклов организации наглядно подтверждаются практикой из жизни тракторных заводов бывшего СССР (таблица). Приведенные натуральные показатели бесстрастно фиксируют глубину падения объемов производства<sup>2</sup>. Исключение составляют ОАО «Чебоксарский завод промышленных тракторов» (ЧЗПТ) и РУП «Минский тракторный завод» (ПО МТЗ), где объемы

---

<sup>1</sup> *Архиереев С.И.* Институциональные интеракции как основа сетевых взаимодействий и проблемы посттрансформационной рыночной экономики // *Journal of Institutional Studies* (Журнал институциональных исследований). – 2012. – № 1. – Т. 4.

URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/2012/06/09/1274413594/JIS-4-1-2.pdf>

<sup>2</sup> В 2011 г., по данным «Союзагромаша», объем производства тракторов отечественных моделей вырос по отношению к 2010 г. примерно в 1,5 раза, в 2012 г. – упал более чем в 1,2 раза по отношению к 2011 г. и в первом квартале 2013 г. снизился более чем в 1,2 раза по отношению к первому кварталу 2012 г.

Производство тракторов постсоветскими  
тракторными заводами в 1984 г. и 2010 г., ед.

Наименование после приватизации	Выпуск		Статус приватизированного предприятия
	1984	2010	
<b>Тракторные заводы России</b>			
ОАО «Алтайский тракторный завод»	32453	4	Ликвидировано 28.12.2011 вследствие банкротства, производство прекращено
ОАО «Владимирский тракторный завод»	36400	637	Ликвидировано 29.12.2011 вследствие банкротства, производство осуществляет ООО «Владимирский моторо-тракторный завод»
ОАО «Волгоградский тракторный завод»	77277	531	Ликвидировано 26.07.2007 вследствие банкротства, производство осуществляет ОАО «Тракторная компания "ВгТЗ"»
ОАО «Кировский завод»	21000	395	Действующее, управляющая компания, производство осуществляет ЗАО «Петербургский тракторный завод»
ОАО «Липецкий тракторный завод»	49080	0	Ликвидировано 29.12.2011 вследствие банкротства, производство прекращено
ОАО «Онежский тракторный завод»	11661	76	Ликвидировано 26.06.2012 вследствие банкротства, производство осуществляет ООО «Онежский тракторный завод»
ОАО «Чебоксарский завод промышленных тракторов»	1260	517	Действующее
ОАО «Уралтрак» / ОАО «Челябинский тракторный завод»	27910	654	Ликвидировано 01.11.2005 вследствие банкротства, производство осуществляет ООО «ЧТЗ-Уралтрак», входит в состав машиностроительной корпорации «Уралвагонзавод» со 100%-м участием государства
<b>Тракторные заводы других стран СНГ</b>			
Республика Молдова			
АО «Кишиневский тракторный завод Трасом»	10860	0	Действующее, с преобладающей долей государства, функции управления промышленным парком
Республика Беларусь			
ПО «Минский тракторный завод»	94710	44193	Действующее, государственное производственное объединение, начат процесс акционирования

Окончание таблицы

Республика Казахстан			
АО «Павлодарский тракторный завод»	53032	0	Ликвидировано вследствие банкротства, производство прекращено
Республика Узбекистан			
ОАО «Ташкентский тракторный завод»	26069	2379	Действующее, с преобладающей долей государства
Республика Украина			
ОАО «Харьковский завод тракторных самоходных шасси»	23425	28	Ликвидировано 09.10.2007 вследствие банкротства, производство осуществляет ООО «Завод самоходных шасси»
ПАТ «Харьковский тракторный завод»	45200	867	Действующее, возбуждено дело о банкротстве
ГП ПО «Южный машиностроительный завод»	60150	92	Действующее, государственное предприятие

**Источник:** Техничко-экономические показатели производства тракторов за 1923–1984 г. (Справочный материал). – М.: НАТИ, 1985. – 160 с.; Аналитический обзор работы предприятий сельхозмашиностроения 2010 (трактора) // «Союзагромаш». URL: [soyuzagromash.info/files/pdf/tr2010.pdf](http://soyuzagromash.info/files/pdf/tr2010.pdf)

производства упали менее чем в 2,5 раза по отношению к 1984 г. И объясняется это тем, что ЧЗПТ – последний тракторный завод, построенный в СССР, просто не успел выйти на проектную производственную мощность в 6000 тракторов в год (максимальный объем выпуска составил 2166 ед. в 1990 г.)<sup>3</sup>, а успех выживания ПО МТЗ базируется на исключительной конкурентоспособности его продукции на мировом рынке и на активной государственной поддержке в Республике Беларусь отечественных производителей сельхозтехники. Благодаря активной господдержке лизинга сельхозтехники в Республике Узбекистан ОАО «Ташкентский тракторный завод», несмотря на более чем 10-кратное падение объемов выпуска, занимает в таблице второе место по количеству произведенных тракторов.

Мы не разделяем позиций экспертов и политиков, которые обвиняют в кризисе отечественного тракторостроения

<sup>3</sup> Здесь и далее приводятся данные из открытых источников Интернета.

«красных директоров», олигархов, федеральные или региональные власти, ВТО и всех «сознательно уничтожающих российскую промышленность». Такой подход противоречит логике и не объясняет сворачивания тракторного производства во всех без исключения странах СНГ.

Попытаемся свести воедино наиболее значимые, на наш взгляд, факторы, приведшие к потере конкурентоспособности абсолютным большинством тракторных заводов бывшего СССР в рыночных условиях.

Первая группа факторов связана с принципиальными различиями между плановой и рыночной экономиками. В плановой экономике преобладал подход, ориентированный на решение масштабных задач в интересах единого народно-хозяйственного комплекса. Интересы народного хозяйства искажались в угоду союзным министерствам, предпочитающим новое строительство реконструкции и расширению действующих предприятий, или стремлениям политического руководства республик СССР построить «собственный» тракторный завод, зачастую игнорируя специфику региона и сложившуюся специализацию его промышленности. В результате в СССР, вопреки мировой тенденции к концентрации производства однородной продукции, в шести союзных и двух автономных республиках было построено 15 тракторных заводов, далеко не всегда обеспеченных трудовыми и материальными ресурсами. Большинство из этих предприятий, не являясь конкурентами, полностью или частично дублировали друг друга, что противоречит не только принципам рыночной экономики, но и здравому смыслу.

Значимым негативным фактором явилась «всеядная» и «ненасытная» централизованная система распределения машиностроительной продукции в СССР. Отсутствие механизма обратной связи в административно-командной системе, ориентация ее на производство средств производства и практика планирования «от достигнутого» приводили к значительному перепроизводству тракторов при крайне низкой эффективности использования огромного тракторного парка. Так, в 1984 г. в СССР было произведено 571,4 тыс. тракторов (в том числе 473,3 тыс. – пахотные

и пропашные)<sup>4</sup>, что в 4,6 раза больше, чем в США, хотя объем сельскохозяйственного производства в СССР был в 1,5–2 раза меньше, чем в Штатах<sup>5</sup>. При этом меньшие объемы производства в США компенсировались многократным превышением по производительности труда и эффективности использования тракторов, по качеству и ресурсу выпускаемой техники, по развитости сервиса.

В сентябре 1984 г. было принято решение о строительстве крупнейшего в стране комплекса заводов производственного объединения «Камский тракторный завод» в г. Елабуга (Татарская АССР), призванного ликвидировать «нехватку» универсальных пропашных тракторов мощностью 150 л.с., но завершить проект Министерство тракторного и сельскохозяйственного машиностроения СССР уже не успело.

Что касается качества тракторов, то в плановой экономике оно определялось не столько их потребительскими свойствами, сколько средней продолжительностью работы между ремонтами, и практически не влияло на сбыт.

Показательно, что в тепличных условиях государственной поддержки, низких издержек и непритязательных потребителей в КНР продолжают функционировать тракторные заводы, построенные при участии СССР и выпускающие давно устаревшую технику (например, многократно модернизированный аналог лесозаготовительного трактора ТДТ-40, выпускавшегося на Онежском тракторном заводе до 1961 г.)<sup>6</sup>. Избыточность производства и низкий в сравнении с мировым уровень качества продукции крайне негативно отразились на финансовом состоянии тракторных заводов уже в первые годы рыночных преобразований, а за 1990–1998 гг. объем производства продукции упал почти в 22 раза (с 214 до 9,8 тыс. ед.).

---

<sup>4</sup> Технично-экономические показатели производства тракторов за 1923–1984 гг. (Справочный материал). – М.: НАТИ, 1985. – 160 с.

<sup>5</sup> Народное хозяйство СССР в 1988 г.: Стат. ежегодник / ЦСУ СССР. – М.: Финансы и статистика, 1989. – С. 680; Аганбегян А. Г. Социально-экономическое развитие России. 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2004; Народное хозяйство СССР в 1985 г.: Стат. ежегодник / ЦСУ СССР. – М.: Финансы и статистика, 1986. – С. 591.

<sup>6</sup> Александров В., Родионов А. Русский с китайским... // Лесной портал Карелии, 19.03.2013. URL: <http://forest-karelia.ru/?id=694>

Вторая группа факторов связана с завершением жизненного цикла тракторных заводов, большинство из которых состарились еще во времена СССР. Сегодня лишь четверем тракторным заводам из пятнадцати меньше 60 лет. Из-за предпочтения, отдаваемого новому строительству, сформированные к середине 1970-х гг. имущественные комплексы большинства тракторных заводов СССР значительных изменений в части зданий и сооружений не претерпели. В 2010 г. физический износ производственных фондов по предприятиям «Союзагромаша» составил 70% (при 100%-м износе оборудования). Но куда ощутимей сказывается на конкурентоспособности предприятий моральный износ их имущественных комплексов. Тракторные заводы в СССР строились в соответствии с основными принципами промышленной архитектуры и строительства, выработанными еще в период первых пятилеток<sup>7</sup>.

Расширение мощностей в 1960–1980-е годы, как правило, не затрагивало зданий исторической застройки, нередко снижая эффективность использования территорий, увеличивая протяженность технологического процесса и усложняя транспортные схемы. К концу XX века в результате роста городов многие предприятия оказались в их центре, что обострило экологические проблемы. С начала 1990-х гг. по настоящее время из-за острого дефицита инвестиций тракторные заводы в лучшем случае могли себе позволить техническое перевооружение, не связанное с серьезной строительной реконструкцией зданий. При этом резко снизившаяся загрузка мощностей и не согласуемые в новых условиях с проектировщиками перепланировки производственных участков привели к значительному отступлению технологических процессов от планировочных решений.

Отметим, что в развитых капиталистических странах на рубеже XX–XXI веков прошла реконструкция большинства крупнейших машиностроительных предприятий, сопровождавшаяся внедрением новых технологий и повышением эффективности производства. Характерная для рыночной экономики высокая степень специализации и кооперации

---

<sup>7</sup> Бассе М.Е. Архитектура крупнейших машиностроительных заводов периода первых пятилеток: современное состояние, перспективы развития: диссертация ... кандидата архитектуры – М., 2012. – С. 88–89.

машиностроения привела со второй половины XX века к преобладанию в составе имущественных комплексов сборочных производств. Тогда же одним из ключевых требований к реконструкции зарубежных предприятий становится снижение негативного влияния на экологию. Решаются такие сложные задачи, как создание устойчивой искусственной среды и снижение потребления невозобновляемых источников энергии.

Из-за морального износа активная часть основных фондов тракторостроения к 1990 г., по оценкам исследователей, отставала от уровня развитых капиталистических стран на 25–35 лет, и очевидно, что за тяжелые для России годы реформ это отставание лишь нарастало.

Безнадёжно устарела еще в советский период времени архаичная производственная структура тракторных заводов – комплексная, с замкнутым технологическим циклом, нацеленная на максимальное самообеспечение в условиях низкой дисциплины поставок.

Например, Онежский тракторный завод (ОТЗ) – один из двух крупнейших советских производителей лесозаготовительных тракторов, использовал в тракторе кабину, задний мост, трансмиссию, элементы гидросистемы, гидроманипулятор, лебедку, толкатель, клещевой захват, зажимной коник и другие узлы собственной конструкции и собственного производства, а в сборке трактора было задействовано менее 15% рабочих. Очевидно, что такая производственная структура и неоправданное конструктивное разнообразие комплектующих изделий не могли обеспечить оптимальных масштабов и эффективности производства деталей. По расчетам советских исследователей<sup>8</sup>, оптимальная мощность тракторного завода должна была составлять 100 тыс. тракторов в год (ни одно советское предприятие не достигало до этого показателя), а оптимальные размеры производства агрегатов, сборочных единиц и деталей – в разы или даже на порядок большее количество. То же самое можно сказать об используемом инструменте, технологической оснастке, крепежных деталях, заготовках и пр.

Существующая производственная структура препятствовала обновлению номенклатурной линейки тракторов в период рыночных реформ, поскольку постановка на производство принципиально нового трактора становилась

---

<sup>8</sup> Карлик Е. М., Градов А. П. Экономическая эффективность концентрации и специализации производства в машиностроении: Основы теории и методики. – 2-е изд. перераб. и доп. – Л.: Машиностроение, 1983. – С. 110, 124.

для предприятий в условиях рынка неподъемной по стоимости и неприемлемой по срокам. Ведь предприятия тогда пытались сохранить, а значит, загрузить все свои производства, включая вспомогательные.

В 1990-е годы руководством Онежского тракторного завода неоднократно рассматривались предложения об отверточной сборке современной зарубежной техники, но подобные проекты, предусматривающие организацию не более 50 новых рабочих мест, не решали проблему сохранения завода и его многотысячного коллектива, создавая при этом дополнительную конкуренцию собственным тракторам, и потому не были реализованы.

Еще до начала рыночных преобразований завершали свой жизненный цикл большинство выпускаемых моделей тракторов. Трактор МТЗ-80 был, пожалуй, единственным продуктом советского тракторостроения, серьезно конкурирующим на мировом рынке (на продукцию МТЗ в советский период приходилось примерно 50% от общего объема экспорта тракторов СССР).

Как правило, предприятия в условиях планирования «от достигнутого» шли по пути увеличения мощности выпускаемых тракторов и незначительных улучшений конструкции, в то время как принципиально новые модели тракторов требовали строительства новых предприятий или серьезного расширения мощностей, которых иногда приходилось ждать десятилетиями. Например, в 1973 г. Онежский завод в цехе малых серий освоил производство первого в мире лесозаготовительного трактора с гидроманипулятором ТБ-1, совершившего переворот в технологии лесозаготовок, но из-за отсутствия резервов расширения производства на основной площадке завода в центре г. Петрозаводска и необходимости дожидаться завершения строительства новых корпусов на второй площадке объем производства этого трактора так и не превысил 300 ед. в год (2,5% к общим объемам выпуска) до завершения жизненного цикла этой новинки.



Отторжение лесным машиностроением СССР прорывных продуктовых инноваций привело к тому, что соотношение численности занятых в 1988 г. на лесозаготовках в США и в СССР составило 1:10, притом что объёмы заготовленной в США древесины превышали советские показатели примерно в 1,4 раза<sup>9</sup>.

С момента начала в стране рыночных преобразований у предприятий появились возможности маневра, но уже не было финансовых ресурсов, требующихся для освоения новой продукции.

Важно отметить, что технический уровень трактора в значительной степени определяется качеством используемой компонентной базы. А заводы по производству комплектующих оказались не в состоянии выпускать продукцию мирового уровня. И в настоящее время такие компоненты сельскохозяйственных тракторов и машин, как, например, мосты, трансмиссии, двигатели, спутниковая навигация GPS, либо не производятся в России в достаточном количестве, либо имеют ненадлежащее качество<sup>10</sup>.

Кроме того, за годы реформ прекратили свое существование многие отраслевые научные институты, образовался острый дефицит квалифицированных инженерных кадров.

В результате в продуктовой линейке отечественных предприятий тракторостроения преимущественно находится техника, разработанная в период плановой экономики, не отвечающая мировому уровню качества и производительности, не удовлетворяющая требованиям экологии, неконкурентоспособная на внешних рынках<sup>11</sup>.

Очевидно, что устаревшие планировочные решения, несовременное и изношенное оборудование, нерациональная производственная структура, низкий уровень специализации, кооперации и концентрации производства, неразвитость

---

<sup>9</sup> Проблемы развития российской экономики. – М.: Ин-т экономики РАН, 1998. – Т. 1.; Хейнман С.А. Тенденции и факторы развития материально-технической базы. – С.23.

<sup>10</sup> Приказ Минпромторга России от 22.12.2011 № 1810 «Об утверждении стратегии развития сельскохозяйственного машиностроения России на период до 2020 года» / Справочно-правовая система «Консультант плюс»

URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=145647>

<sup>11</sup> Там же.

рынка аутсорсинговых услуг определяют высокую себестоимость продукции, а более чем 20-кратное падение объемов производства за годы реформ полностью подорвало экономику большинства тракторных заводов России, увеличив долю постоянных затрат. Сегодня общепроизводственные издержки российских предприятий сельхозмашиностроения достигают 80% от стоимости продукции, а производительность труда – порядка 8–12% от показателя американской компании John Deere – крупнейшего в мире производителя тракторов<sup>12</sup>.

Не следует забывать и о таких особенностях российской экономики, как рост реальной заработной платы, опережающий инфляцию, увеличение энерготарифов, укрепление национальной валюты, низкий приток прямых иностранных инвестиций в производство, высокие процентные ставки по банковским кредитам.

Проблема высоких затрат на производство обостряется с перемещением производственных подразделений транснациональных корпораций в страны с низкими издержками (в первую очередь, КНР). По мере повышения качества выпускаемого в КНР по лицензиям ведущих мировых компаний оборудования Россия уступает китайским производителям все новые и новые сегменты рынка машиностроительной продукции. По итогам 2012 г. КНР стала крупнейшим мировым производителем сельскохозяйственных машин<sup>13</sup>.

Результаты проведенного анализа приводят к неутешительному выводу: восстановление тракторных заводов бывшего СССР в их исходном состоянии в принципе невозможно.

#### По новым правилам

Теоретически можно вернуть сохранившиеся предприятия в государственную собственность, изолировать их от рынка, обеспечить директивный сбыт их продукции, как это происходит в ряде отраслей в КНР и Республике Беларусь,

---

<sup>12</sup> Приказ Минпромторга России от 22.12.2011 № 1810 «Об утверждении стратегии развития сельскохозяйственного машиностроения России на период до 2020 года» / Справочно-правовая система «Консультант плюс»

URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=145647>

<sup>13</sup> Китай стал крупнейшим производителем сельхозмашин в мире // Корпоративный сайт «Союзгромаша». URL: <http://soyuzagromash.info/publikacii/id168>

но такой путь, как показал опыт большинства государственных предприятий в Китае, не гарантирует успешной их трансформации в современные рыночные компании и не решит проблему обеспечения российских потребителей современной техникой отечественного производства.

Так, может быть, правы экономисты, считающие, что России не нужно собственное тракторостроение? Что следует реализовать сценарий революционного перехода промышленности страны к шестому технологическому укладу (нанотехнологии, клеточные технологии и др.) и сворачивать производства пятого и четвертого технологических укладов, в том числе машиностроение?

Мы не разделяем такой подход и полагаем, что Россия, обладающая самыми большими в мире запасами лесных ресурсов и входящая в пятерку мировых лидеров по площади сельскохозяйственных угодий, должна иметь собственное лесное и сельскохозяйственное машиностроение.

Мы согласны с мнением исследователей<sup>14</sup>, считающих малоэффективными попытки сосредоточить усилия государства на интеллектуальной составляющей инновационного продукта, игнорируя его материальную составляющую.

Кроме того, полное исчезновение отечественного гражданского тракторостроения негативно отразится на многих предприятиях оборонно-промышленного комплекса страны, где в результате утраты технологий производства 36% видов материалов иностранная элементная база в отечественных образцах вооружений и военной техники составляет до 65%, а перспективные разработки обеспечены элементами и комплектующими изделиями отечественного производства лишь на 40–50%<sup>15</sup>. Не секрет, что для отдельных сохранившихся тракторных заводов бывшего СССР тракторное производство служило лишь прикрытием «оборонки».

---

<sup>14</sup> Горбунов С.В. Инвестиционная политика развития имущественного комплекса предприятия в условиях инновационных преобразований: автореф. дисс. – Нижний Новгород: 2011, – С.3. URL: <http://test.vak.ed.gov.ru/common/img/uploaded/files/GorbunovSV.doc>

<sup>15</sup> Никулин В.А. Задачи, решение которых мы готовы взять на себя: интервью с зам. пред. Комис. по ОПК Совета РСПП по конкурентоспособности и отраслевым стратегиям В. А. Никулиным // Промышленник России. – 2007. – № 12. – С. 14.

Поэтому государственная поддержка развития сельскохозяйственного и лесного машиностроения России, включая тракторостроение, оправданна и необходима.

Но не следует смешивать проблемы поддержки тракторных заводов бывшего СССР, переживающих завершающую стадию жизненного цикла, с задачами развития современного отечественного тракторостроения.

Сегодня основные направления государственной политики в области сельскохозяйственных тракторов на среднесрочную и долгосрочную перспективы определены Стратегией развития сельскохозяйственного машиностроения России на период до 2020 г. (далее – Стратегия)<sup>16</sup>. Она предусматривает комплекс мер по стимулированию спроса на сельхозтехнику, увеличению объемов ее экспорта, стимулированию модернизации производства, повышению конкурентоспособности продукции, решению кадровых проблем. Предполагается, что в результате реализации Стратегии российские и локализованные производители тракторов к 2020 г. по объему продаж преодолечат планку в 65 тыс. ед. в год.

В подобной стратегии крайне нуждается и отечественное лесное машиностроение, также переживающее не лучшие времена и не меньше сельхозмашиностроения заслуживающее государственной поддержки.

Но даже если государство изыщет средства на реализацию программ возрождения тракторной отрасли, они затронут лишь малую часть площадей и рабочих мест тракторных заводов бывшего СССР.

Как видно из отчета «Союзагропрома»<sup>17</sup>, возрождение отрасли начинается с этапа промышленной сборки, уже примерно вдвое превысившей показатели производства собственных моделей тракторов. «Отверточное» производство не требует больших площадей и численности занятых. Более того, крупноузловая сборка иностранных моделей тракторов в России осуществляется в основном не на площадях

---

<sup>16</sup> Приказ Минпромторга России от 22.12.2011 № 1810 «Об утверждении стратегии развития сельскохозяйственного машиностроения России на период до 2020 года» / Справочно-правовая система «Консультант плюс». URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=145647>

<sup>17</sup> Аналитический обзор работы предприятий сельхозмашиностроения 2010 (трактора) // «Союзагромаш». URL: [soyuzagromash.info/files/pdf/tr2010.pdf](http://soyuzagromash.info/files/pdf/tr2010.pdf)

тракторных заводов бывшего СССР, поскольку не способствует их выживанию, зачастую отождествляемому менеджментом с максимальным сохранением рабочих мест.

Это понимают разработчики Стратегии, отметившие, что ее реализация неизбежно приведет к необходимости сокращения производств и части персонала, требующих формирования программ подготовки и переподготовки кадров.

Какая судьба ждет бывших флагманов? Они находятся в совершенно разных условиях, поэтому нет однозначного ответа на этот вопрос. Из приведенной таблицы видно, что некоторые заводы уже исчезли, завершив свой жизненный цикл. Ряд предприятий – например, Кировский завод – трансформировались в разнообразные самостоятельные бизнес-единицы в рамках интегрированной структуры. По пути дезинтеграции в 1990-х гг. пошел и Онежский завод<sup>18</sup>.

Параллельно идет активный процесс интеграции тракторных заводов, в результате которого образовалось несколько крупных игроков, самый мощный – концерн «Тракторные заводы», объединяющий более 20 предприятий (с 2004 г. в состав концерна вошел и Онежский тракторный завод), несколько конструкторских бюро и собственные торгово-сервисные структуры, использующие обширную дилерскую сеть из порядка 300 компаний в 40 странах мира, что позволяет охватить весь цикл создания и изготовления машиностроительной продукции.

В составе концерна Онежский тракторный завод трансформировался из предметно специализированного комплексного машиностроительного предприятия с замкнутым технологическим циклом в современный компактный сборочный завод, разместившийся на новой производственной площадке и в полной мере использующий преимущества масштабной кооперации с другими предприятиями концерна. Например, кабины для всей техники концерна производятся на «Промтракторе», там же планируется выпускать рамные конструкции харвестеров и форвардеров; ходовые системы для гусеничной техники

---

<sup>18</sup> Рудаков М. Н., Одлис Д. Б. Пути выхода из кризиса российского лесного машиностроения // ЭКО. – 2010. – № 1.; Пакерманов Е. М., Рудаков М. Н., Одлис Д. Б. Инновации без инвестиций // ЭКО. – 2012. – № 10 (460). – С. 85–102.

производятся на «Промтрактор-Промлите», гусеницы – на «Чебоксарском агрегатном заводе» и т.д.

Руководство концерна понимает, что только интеграция, укрупнение и концентрация производств, в том числе и с переносом их в другие города, позволят обеспечить дальнейшее повышение качества и технического уровня продукции, модернизацию и расширение модельных рядов выпускаемой техники, внедрение разработок НИОКР.

В соответствии с последними решениями на базе ОТЗ концерн «Тракторные заводы» создаст дивизион лесной техники, сконцентрировав на площадке производство всех лесозаготовительных машин, включая следующие продуктовые линейки: техники 3-го класса – на базе гусеничного трелевочного трактора «Онежец-300»; техники 4-го класса – на базе гусеничного трактора ТТ-4М (выпускался на Алтайском тракторном заводе, а после его закрытия – на Красноярском заводе лесного машиностроения); нескольких видов техники на колесном ходу; техники на гусеничном ходу – в составе валочно-пакетирующей и сучкорезно-раскряжевочной машин, а также лесопогрузчика.

За последние три года на предприятии сконструированы и поставлены на производство лесохозяйственный и пожарный тракторы, мульчер, трактор-самосвал, тракторы с бурильно-крановым и со сварочным оборудованием и др. И работа по расширению модельного ряда продолжается. Кроме того, на всех модификациях производимой гусеничной техники были внедрены такие новшества, как замена архаичной механической трансмиссии на гидростатическую и внедрение новой кабины с большей площадью остекления. В рамках реализации программы концентрации на ОТЗ уже осуществлен перенос производства и всего оборудования из г. Красноярска в г. Петрозаводск. Первый гусеничный трелевочный трактор 4-го класса должен сойти с конвейера ОТЗ в 1-м квартале 2014 г. Унификация основных узлов тракторов 3-го и 4-го классов (кабина, гидрообъемная трансмиссия, блок заднего моста, элементы ходовой системы и рамных конструкций) позволит снизить себестоимость производимой на ОТЗ гусеничной трелевочной техники.

С 2010 г. Онежский завод совместно с входящим в состав концерна «Тракторные заводы» заводом Silvates,

находящимся в Дании, реализовали проект по локализации в России сборки харвестера и форвардера колесной формулы бхб, которые с 2014 г. будут производиться на ОТЗ с участием других предприятий концерна, что делает цены на них более доступными для российских лесозаготовителей.

Есть все основания надеяться, что ОТЗ, наконец, нашел свое место в рыночной экономике.

Вместе с тем устаревшая и не удовлетворяющая требованиям экологии производственная площадка ОТЗ в центре города оказалась ненужной, и на ее месте появится комплекс, включающий развлекательно-торговый центр, жилой микрорайон, офисы, объекты культурного назначения, спортобъекты, зоны отдыха, бульвары и набережную.

Некоторые тракторные заводы бывшего СССР, в отличие от Онежского, полностью поменяли свою основную специализацию.

Но все выжившие в крайне неблагоприятных условиях рыночной внешней среды предприятия роднит одно – они практически полностью изменили свой исходный облик и трансформировались в совершенно новые компании, построенные по другим принципам, живущие по иным правилам. Наша экономика унаследовала от бывших советских флагманов не так много: в лучшем случае – часть площадей и оборудования, какие-то разработки, ноу-хау, незначительную долю работников, иногда фирменное наименование, бренд.

Но мы не вправе потерять в ходе трансформации ни одного потенциально востребованного в новых условиях элемента промышленного потенциала, созданного в предыдущей экономической системе. А для этого необходимы государственные программы, направленные на тщательную инвентаризацию созданных ранее, но не зарегистрированных объектов интеллектуальной собственности, уникальных, специализированных объектов недвижимости и единиц оборудования, высококвалифицированных специалистов – носителей значимой для экономики страны информации. Все эти элементы должны быть выявлены, поставлены на учет и по возможности использованы на новых предприятиях. Такой подход продиктован и логикой рыночных отношений, и нашей ответственностью перед историей промышленных гигантов, неразрывно связанной с судьбой страны.