

Зеленодольский судостроительный завод: от выживания к развитию

В годы рыночных реформ машиностроительные предприятия военно-промышленного назначения оказались в наиболее уязвимом положении. Из сотен советских оборонных заводов сумели найти себя в новой экономике лишь десятки. Примеры восстановления дореформенных объемов производства и выхода на новые рынки вообще исчисляются единицами. Тем интереснее было побывать на Зеленодольском судостроительном заводе.

Ключевые слова: Зеленодольский судостроительный завод им. Горького, ХК «Ак Барс», судостроение, водный транспорт, гособоронзаказ

Зеленодольский завод им. Горького, основанный в 1895 г., – одно из старейших в Татарстане машиностроительных предприятий. Завод является пионером в области внедрения технологии постройки в России быстроходных судов и кораблей с динамическими принципами поддержания: судов на подводных крыльях, на воздушной подушке, на воздушной каверне, на водометных движителях. За годы своей истории завод построил более 900 гражданских и около 600 военных морских и речных судов, в том числе в начале 1980-х годов – первый в мире опытный противолодочный корабль на подводных крыльях «Сокол», а в 1990-х – не имеющие аналогов в мире ракетные корабли на воздушной подушке «Бора» и «Самум».

В 1990-е годы вместе со всей отраслью предприятие пережило тяжелые времена – тогда на стапелях многих заводов оставались десятки недостроенных кораблей, в одночасье оказавшихся невостребованными. Судостроители распродавали их в течение 10–15 лет, практически не получая новых заказов.

Новый импульс к развитию предприятие получило с приходом в 2005 г. стратегического инвестора. Сегодня это – одно из ведущих машиностроительных предприятий в России. Финансовые результаты деятельности не раскрываются, но объемы выпуска советских лет практически восстановлены.

О том, как предприятие выходило из кризиса, на что опирается в своем стратегическом развитии, рассказывает **заместитель директора завода по экономическому управлению и анализу Н.В. ФЁДОРОВА.**

– *Наталья Валентиновна, что стало переломным моментом в развитии завода?*

– На мой взгляд, основных моментов несколько. Во-первых, началось постепенное возрождение судостроительной отрасли, появились заказы. Во-вторых, как известно, под лежащий камень вода не течет, поэтому и новым собственником ОАО ХК «Ак Барс» и дирекцией предприятия были предприняты активные действия для загрузки производственных мощностей завода.

До этого момента на четырех стапельных местах завода строилось только одно судно физических полей «Виктор Субботин», стояли без продвижения ракетный корабль «Дагестан» и недостроенный корпус нефтеналивного танкера, который впоследствии в таком состоянии и был продан; пустовал цех по производству скоростных пассажирских судов. При этом не только были большие проблемы с получением инвестиций на развитие завода, но и не хватало оборотных средств.

После акционирования в первое время финансовая поддержка была получена от ОАО «Ак Барс» Банк, в дальнейшем успешно сложилось сотрудничество с ОАО «Сбербанк России», ОАО «Альфа-банк», АО АКБ «Новикомбанк». Предприятие получило серьезную поддержку от государства в рамках федеральных программ по поддержке предприятий-экспортеров, а также предприятий ОПК в 2009–2011 гг.

Мощный толчок к развитию завод получил с приходом нового директора – Рената Искандеровича Мистахова. Он работает, кажется, 24 часа в сутки по всем направлениям производственной деятельности и буквально заряжает коллектив своей энергией. Результатом такой работы стали темпы роста объемов производства в течение двух последних лет более 140%, приток кадров и полномасштабная модернизация всего производства.

– *Можете сравнить нынешние объемы выпуска с уровнем времен СССР?*

– Если говорить о валовом выпуске, то в 2013 г. завод впервые после кризисных 1990-х вышел на показатели лучших советских лет. В год были сданы заказчикам шесть единиц кораблей и судов. Но для корректного сравнения все-таки необходимо делать пересчет, потому что сегодняшние производственные возможности сильно отличаются от тех, что были в советское время.

– *Одна из важнейших проблем для многих российских предприятий – это невысокая производительность труда. Что для вас является ориентиром в этой сфере?*

– Не секрет, что на европейских судостроительных предприятиях производительность в два с лишним раза выше, чем у нас. В Китае, Корее она может быть выше и в три, и в четыре раза. Так что у нас есть направление, куда двигаться в этом плане.

На заводе разработана программа повышения производительности труда до 2015 г. Основными ее задачами стали рост и структурное улучшение портфеля заказов, разработка и реализация программы технического перевооружения и модернизации производства, повышение культуры производства, включая внедрение принципов бережливого производства.

Для примера, по программе бережливого производства, охватывающей производственные, технологические, закупочные и финансовые сферы, только за 2013 г. получен эффект 641 млн руб., за 9 мес. 2014 г. эффект составил 401 млн руб.

Программа технического перевооружения и модернизации производства, рассчитанная на общую сумму вложений 2,3 млрд руб. до 2017 г., на сегодняшний день реализована более чем на 1 млрд руб.

В целом программа повышения производительности занимает больше сотни страниц. По каждому из направлений расписаны целевые показатели, перечень мероприятий...

– *Насколько жесткая конкуренция на вашем рынке? Судостроительных предприятий осталось не так много, и, наверняка, каждое работает в своей собственной нише...*

– На самом деле конкуренция ощущается. И по военным судам, и по гражданским. Определенная специализация на нашем рынке, конечно, есть, но сегодня все стремятся диверсифицировать свои риски и расширяют номенклатуру, осваивают новые виды продукции, насколько это позволяют объективные возможности. Например, в нашем случае ограничения связаны с речным местоположением: габариты наших судов ограничиваются глубиной реки, шириной шлюзов, высотой мостов. Зато в плане технических характеристик у нас много возможностей для творчества.

– *У вас сейчас частное предприятие. Влияет ли это как-то на распределение гособоронзаказа? Может быть, у заводов,*

входящих в «Объединенную судостроительную корпорацию», есть преимущества в получении оборонзаказа, экспортных контрактов?

– Действующая федеральная нормативная база для всех предприятий отрасли одинакова. Заказы на военную продукцию – для внутреннего рынка или на экспорт – размещаются путем проведения тендеров, аукционов либо через признание предприятия единственным поставщиком. Если у завода есть проектная документация, опыт работы, оснастка по конкретным моделям судов, понятно, что это дает преимущество в части себестоимости, а также сроков и качества исполнения. Репутация сегодня тоже имеет значение, иногда – даже большее, чем другие факторы.

Поэтому для завода очень ценно мнение заказчиков: Министерства обороны РФ по сданным в срок за последние несколько лет кораблю «Дагестан», малым ракетным кораблям, сторожевым катерам; Социалистической Республики Вьетнам – по сданным в 2010–2011 гг. фрегатам «Гепард 3.9».

– В последние годы доля гособоронзаказа в общем объеме выпуска выросла до 80%. Что происходит с той номенклатурой, которую вы освоили в последние 10–15 лет? Хватает ли вам производственных мощностей, трудовых ресурсов, чтобы поддерживать развитие этих направлений?

– В 1990-е предприятию помогло выжить освоение тех производств, которые прежде считались неосновными, «сопутствующими». Мы вышли на новые для себя рынки, закрепились на них, приобрели соответствующую репутацию, было бы неправильно сегодня отказываться от них.

Например, очень перспективным мы считаем титановое направление. Цех титанового литья появился на заводе еще в 1960-е годы. Причем, это было новейшее по тем временам производство, позволяющее получать любые сплавы титана и специальных сталей, применяемых в авиа- и судостроении. Наша плавильная печь «Нева-5» и сейчас остается одной из крупнейших в Европе. За последние годы загрузка цеха возросла почти в два раза.

Сейчас модернизируем производство стального литья. За счет модернизации повысится качество, снизится себестоимость литья, и мы рассчитываем увеличить рынок сбыта этой продукции.

В свое время заводом было освоено производство крупногабаритных металлоконструкций, в частности для мостостроения. Многие мосты, которые строились в Татарстане в последние годы – через реки Вятка, Кама, мост «Миллениум» в Казани, сделаны из наших блоков.

Несмотря на некоторое затишье на рынке, завод не отказывается и от производства скоростных пассажирских судов. Раньше мы делали скоростные суда на подводных крыльях – «Метеоры», многие из них и сейчас еще в строю. В 2010 г. завод освоил производство двух новых типов скоростных пассажирских судов на водометных движителях – в речном и морском исполнении.

– *Разве пассажирское судоходство еще живо? Я помню, в детстве часто видела на Оби «Метеоры», речные трамвайчики. А сейчас бегают от силы два-три суденышка-ветерана. Это же нерентабельная отрасль, на какие рынки вы рассчитываете?*

– Мы в этом плане настроены оптимистично. Есть регионы, прежде всего на севере страны, где дорожная сеть плохо развита, и востребован речной транспорт. Мы уже поставили одно пассажирское судно в Якутию, в Красноярский край четыре единицы в речном исполнении, в Ямало-Ненецкий автономный округ – два скоростных пассажирских судна класса «река- море». Сейчас еще два судна готовятся к сдаче для одного из северных регионов. Конечно, это пока не крупносерийное производство. Но ситуация меняется. Старые суда постепенно вырабатывают свой ресурс и списываются, и после катастрофы с «Булгарией»¹ этот процесс только активизировался, потому что требования регистра резко ужесточились. Мы рассчитываем, что этот рынок развернется, и позиционируем себя как единственное в России предприятие, которое поддерживает производство скоростных пассажирских судов.

– *Это рынок госзакупок или там действуют частные покупатели? Актуальны ли для него ограничения, накладываемые ФЗ-44?*

– Контракты мы заключали и с частными фирмами, и с государственными предприятиями в рамках действующей нормативной базы, в том числе и ФЗ-44. И в том и в другом случае

¹ Теплоход «Булгария» затонул 10 июля 2011 г. в Куйбышевском водохранилище на Волге, погибли 122 человека. См.: URL: http://ria.ru/trend/volga_ship_crush_10072011/ (дата обращения: 15.12.2014)

заказчиками просчитывался социальный и экономический эффект от реализации проекта.

– *Что происходит на рынке коммерческого водного транспорта? Вы же до распада СССР активно работали на этом направлении...*

– На грузовом флоте тоже долго пытались выжать все по максимуму из «наследства» СССР. Если что-то и покупалось ему на замену, то это были подержанные заграничные суда. Чтобы не останавливать свое производство, не растерять специалистов, мы строили баржи для заказчиков из Казахстана и корпуса нефтеналивных танкеров в Голландию. В 2006–2007 гг. был опыт строительства одного нефтеналивного танкера для Азербайджана и сухогрузного судна.

Но в последнее время отечественные заказчики наконец-то начали разворачиваться в сторону строительства на российских верфях новых судов. В 2013 г. мы сдали два нефтеналивных танкера, заключили контракт на строительство четырех барж для наших речников. Это уже будут не полуфабрикаты, а полноценные баржи, готовые к эксплуатации. И это направление мы, конечно, будем расширять.

Вообще, сегодня действует золотое правило: чем глубже проработка освоенных рынков, тем выше устойчивость предприятия. Поэтому генеральный директор перед нами ставит задачу постоянного поиска новых предложений.

– *Мне по дороге в заводоуправление показали некоторые производственные цехи. Масштабы модернизации впечатляют! Давно ли она началась, когда планируете закончить, каковы ее финансовые источники?*

– Программа модернизации началась в 2011 г., рассчитана до 2017 г., ее объем – приблизительно 2 млрд руб. Портфель инвестиций дифференцирован. Предусмотрены федеральные средства в рамках ФЦП «Развитие оборонно-промышленных предприятий» и собственные ресурсы.

– *Республика Татарстан не помогает кредитоваться, чтобы снизить стоимость кредитных ресурсов?*

– Сама Республика Татарстан не субсидирует проценты по кредитам, но активно помогает решать вопросы на федеральном уровне. В свое время был хороший механизм у Министерства промышленности и торговли РФ – в рамках постановления

№ 357 субсидировалось до 2/3 ставки Центробанка по кредитам предприятиям, экспортирующим свою продукцию. Мы пользовались этой возможностью, удешевляя свои кредиты. Понятно, что это в конечном итоге повышало нашу конкурентоспособность. Но после вступления в ВТО это постановление уже не действует...

– *Такое впечатление, что у вас на заводе вообще нет проблем... А как насчет оптимизации производственных площадей? Не раз приходилось слышать, что для многих старых предприятий излишки площадей, изношенные корпуса, не соответствующие современным требованиям экологичности и энергоэффективности, – большая головная боль...*

– Нам, наверное, повезло, но таких проблем у нас нет. Многие руководители других заводов, побывавшие на нашем предприятии, отмечают грамотную расстановку производственных помещений – в соответствии с технологическим циклом производства. Так было заложено еще при проектировании... Словом, об освобождении излишков площадей речи не идет. Но проблема повышения фондоотдачи для нас все равно актуальна. Такую цель ставят наш собственник ОАО ХК «Ак Барс» и генеральный директор – повышать отдачу с каждого квадратного метра. И динамика объемов производства – более 140% в течение двух последних лет – говорит сама за себя.

– *Как решаете кадровые вопросы?*

– Вот с кадрами, действительно, есть проблемы. Предприятием многое делается в плане подготовки как инженерно-технического персонала, так и рабочих специальностей. Профессиональное обучение работников базируется на системе непрерывного обучения: профессиональная подготовка молодежи; освоение второй профессии; повышение квалификации рабочих и специалистов; курсы целевого назначения. Работа ведется на уровне школ, колледжей и вузов...

В 2012 г. при участии Президента Татарстана Р.Н. Минниханова состоялось открытие нового корпуса заводского учебного центра, который имеет восемь профильных учебных классов и мастерские. На базе школы-лицея № 3 при помощи завода в 2013 г. открылся информационно-технологический класс по судостроению. В том же году в Казанском национальном исследовательском техническом университете имени Туполева

по нашей инициативе и при поддержке правительства Республики Татарстан были открыты новая кафедра и факультет судостроения. Набрана первая группа студентов. Этой специальности в Республике Татарстан никогда не было.

В 2013 г. введен в эксплуатацию жилой дом, и 120 семей работников завода въехали в новые квартиры. Тогда же при поддержке Республики Татарстан заложили целый жилой комплекс из 13 домов, который получил название «Красный металлист». Два года назад создали яхт-клуб «Дельфин», где школьникам прививаются любовь к речному и морскому делу, интерес к профессии судостроителя. Сегодня в клубе занимается 85 детей. Уже после года занятий трое наших воспитанников поступили в профильные учебные заведения.

– *Насколько уверенно чувствует себя предприятие в нынешней экономической ситуации? Скажем, отразилось ли как-то на его работе эмбарго, пришлось ли корректировать стратегию развития?*

– Пока мы работаем в прежнем темпе. Есть вопросы с поставками импортного оборудования, но это скорее темы для обсуждения с нашими поставщиками. Надеемся, что в нынешней экономической ситуации банки не пересмотрят свои позиции по отношению к заводу.

А что касается стратегии, то мы в последнее время пришли к выводу, что среднесрочные планы удобнее строить не на пять лет, а на три года – слишком значимы для наших рынков внешние факторы. Сейчас у нас действует программа до конца 2015 г., готовится очередная программа на три года. Те контракты и наработки, которые на сегодня существуют, позволяют обеспечить загрузку предприятия до этого времени. При этом поиск перспективных направлений никогда не прекращается.