

Мы нынче часто говорим о выделении подразделений крупных заводов в отдельные предприятия, о вынесении части бизнес-функций на аутсорсинг. И говорим мы об этом порой как о чем-то обязательном, как о неизбежной, несомненной составляющей успеха производственного бизнеса. Однако, не все столь однозначно. И в наших условиях к успеху порой приводят как раз обратные процессы: слияния, объединения.

Киевское ЦКБА: тернистый путь в успешное завтра

(Интервью с Ю.Н. Рыкуничем, генеральным директором Киевского ЦКБА)

– Юрий Николаевич, в Киевском ЦКБА, которое Вы возглавляете, происходят сейчас интереснейшие процессы слияния двух организаций...

– Действительно, Киевское ЦКБА сейчас переживает, можно сказать, период нового рождения – с тех пор, как год назад мы объединили наши производственные мощности с мощностями завода «АРМА».

– Но давайте все же сначала поговорим об истории вашего предприятия, чтобы всем читателям было понятно, кто вы, что вы, что за завод такой, почему вы с ним объединились...

– История такова. В те времена, когда Россия и Украина были еще единым государством, существовало объединение «Киевпромарматура», в которое входил Киевский арматурный завод и Киевское ЦКБА. Но в начале 90-х годов, на волне «парада суверенитетов», ЦКБА вышло из этого объединения, и появились два полноценных юридических лица: Киевское ЦКБА и завод «АРМА». Так мы и работали долгое время, по отдельности, как две самостоятельные организации, что, конечно же, пользы в итоге никому не принесло.

– А профиль «Киевпромарматуры» какой был? Спецарматура?

– Да, специальная арматура для атомной энергетики, для космических объектов: завод делал наземное оборудование для космодромов, для пусковых площадок, делал приводы – на заводе был цех по производству электроприводов. Ну и, как на каждом советском арматурном предприятии, был участок, который клепал пароводяную арматуру в большом количестве.

Когда наши организации разошлись, завод потерял конструкторскую поддержку, а Киевское ЦКБА лишилось производственной базы, потеряло возможности внедрять свои разработки, потому что собственные мощности не позволяли широко развить номенклатуру.

– А у завода свое КБ было?

– Завод вынужден был создать собственное КБ. Но оно было немногочисленным, максимум до 10 человек



Юрий Николаевич
Рыкунич

конструкторов, и понятно, что серьезные разработки завод самостоятельно вести не мог.

– Продуктом ЦКБА, по идее, должно быть не «железо», а конструкторские разработки. Но в начале 90-х началась стагнация экономики, и рынка сбыта для них не было...

– Да, наши специалисты могли бы делать конструкторские разработки для многих арматурных заводов. Но, к сожалению, тогда никому новое не надо было, все предприятия переживали не очень хорошее время, и платить за такую работу никто не соглашался. В начале 90-х

Киевское ЦКБА держалось на плаву лишь благодаря тому, что в России по инерции шли космические программы. Еще летала станция «Мир», куда мы поставляли арматуру в системы жизнеобеспечения космонавтов, мы делали большой спектр арматуры для грузовых кораблей Прогресс. (Кстати, мы и сейчас ее делаем.)

– Но космическая тема уже начала затухать тогда...

– Да, поэтому объемы падали. И когда я пришел в ЦКБА директором, 16 декабря 1996 года, предприятие было на грани банкротства: задолженность по зарплате 14 месяцев, просроченные банковские кредиты, ни одного заказа. Связь не работала – нечем было оплатить!

Положение была сложным. С этим надо было что-то делать.

– А Вы пришли – откуда?

– Я, вообще, родом с завода «Большевик». Обычная история: киевский «Политех», мастер, старший мастер, начальник цеха, комсомол. После событий начала 90-х работал в министерстве промышленной политики Украины начальником главка, потом ушел оттуда по собственному желанию...

– Тяжело там...

– Не то что тяжело... Работа была посильная, выполняемая, но неинтересная.

– Тяжело в другом смысле... Когда я «сунулся» во власть – то быстро понял, что мои привычки и принципы не соответствуют тамошним правилам игры, и система от меня



чего-то другого ждет. Я привык, что если есть задача — ее надо решить, если есть работа — ее просто надо сделать. И всё. А там вокруг постоянно идет игра какая-то, двойная, тройная, которая мне чужда.

— Вот и у меня произошло нечто подобное. Я понял, что психологически мне надо что-то другое. Должность-то была высокая: начальник главка, еще не было 40 лет, хорошие перспективы — но всё равно это было что-то не то...

И с 1997 года мы начали выправлять ситуацию в ЦКБА.

Во-первых, оставив космос в своей номенклатурной линейке, мы определили для себя еще одно направление: на базе того задела, который у нас был по космической тематике, начали проектировать и изготавливать оборудование для авиастроения. У нас рядышком НТК Антонова, мы обратились к ним, и хотя авиаторы тоже переживали не лучшие времена, но все-таки была надежда на перспективу. И ожидания оправдались: мы разработали и изготовили агрегаты для новых самолетов АН-140, АН-74, АН-38, сейчас для АН-148 у нас есть несколько изделий.



Во-вторых, мы активнее начали заниматься вопросами атомной энергетики. И именно то, что мы подписали с Атомстройэкспортом контракт на поставку арматуры для строительства первых двух блоков Тяньваньской станции, позволило ЦКБА окончательно выйти из кризиса, дало толчок для поступательного развития.

Поскольку мы в то же время продвигали тему авиации, то этих объемов нам хватало для ЦКБА, даже с лихвой: мы не могли справиться. А на тот момент мы уже наладили более или менее нормальными отношения с заводом. (А до моего прихода там была конфронтация, и порой дело доходило до... нелепостей.) И когда мы подписали китайский контракт — а на заводе были проблемы с нагруз-

кой — мы начали часть работ отдавать заводу, наладили с ним нормальное сотрудничество. Вплоть до того, что когда после Китая были поставки на Бушер, мы некоторые контракты заключали уже от имени завода, а не от имени ЦКБА.

— И в конце концов объединились. Каким образом это случилось, почему?

— В 2005 году компания «Интэко» купила контрольный пакет акций завода. Новые владельцы зашли на завод, оценили ситуацию. И вскоре после этого мы собрались здесь — приехали В.А. Кошкарев, В.В. Филиппов — и задались вопросом: «как будем дальше жить». Было всем понятно, что надо объединиться. Мы решили это сделать под брендом Киевского ЦКБА.

Чем нам помогло такое объединение? ЦКБА получили дополнительные мощности и дополнительные помещения (у нас ведь было очень мало помещений, сидели, образно говоря, друг у друга на головах). Мы получили доступ к эффективным каналам сбыта продукции, имеющимся у наших новых партнеров. Что выиграл завод? Это, во-первых, решение вопросов менеджмента, во-вто-



рых — возможность подтянуть ЦКБА к новым разработкам, для того чтобы загрузить проектные мощности.

При этом мы сократили расходы за счет исключения дублирования функций: нам ведь не нужны две бухгалтерии, два плановых отдела. Так что мы в итоге сэкономили по численности. И если раньше на заводе было где-то порядка 500 человек, в ЦКБА — 340, то сейчас мы довели нашу объединенную численность до 550 человек.

— Для западного арматурного предприятия 500 человек — это невероятная численность, такой и не бывает даже...

— Да, Вы правы. Вот, к примеру, есть неплохая фирма под Нью-Йорком «Target Rock»¹, близкая нам по профилю, я там был, на этой фирме, — так они объемов выдают в три раза больше, чем мы, а численность у них в три раза меньше. Вроде бы парадокс. Или мы совсем глупые, что не можем организовать так, как организуются западники, для получения большей прибыли, или что-то здесь не то...

Я думаю, что на территории постсоветского пространства есть своя специфика. Причем здесь есть объективный и субъективный факторы. Что такое субъективный фактор? Это то, что находится в области психологии. Мы не привыкли работать так, как они, наш менеджмент к этому не готов, его нигде никогда не учили, что один человек, например, сам решает целый ряд вопросов. Мы говорим, что по сравнению с Западом у нас более универсальные специалисты, но они универсальны с точки зрения технического понимания, а не с точки зрения организации работ — здесь у нас большой прокол.

— Это в плане сокращения менеджерского персонала...

— А что касается производственного — здесь два аспекта. Первый и самый главный. На Западе очень сильно развита кооперация. Они сами себе винты не точат, а заказывают у специализированной фирмы, и уверены, что получают хорошего качества и в срок. Там всё просто: заплатил — получил. Я бы тоже на сегодняшний день с удовольствием заказывал бы у кого-то винты. Но мне не у кого их заказать! И мы вынуждены делать всё сами.

Если бы где-то рядом было такое предприятие — мы бы, конечно же, к нему обратились. Но только мы должны быть уверены в сроках, в качестве. Потому что, чего греха



таить, бич пока еще на постсоветском пространстве — это срыв сроков, это низкое качество продукции, у нас отсутствует культура кооперации, она у нас не привита.

Вот объективный фактор: если на западной фирме покупают уже какую-то готовую заготовку как полуфабрикат, то мы всё должны делать сами, а для этого нужен персонал. Потому и численность наша получается гораздо больше.

Или еще момент, опять-таки связанный с кооперацией. На любом западном заводе не держат штат, например, уборщиц, — они заключают договор с фирмой, которая профессионально занимается уборкой помещений. Мы бы тоже пошли по этому пути. Но таких фирм нет! Да, начинают появляться фирмы, которые убирают офисы, банки, административные здания, но вот чтобы производство убирать: вывоз стружки и прочие сложности — таких фирм пока не появилось.

А второй фактор, почему мы на сегодняшний день не можем сравниться по численности с западными предприятиями, состоит в том, что у них везде установлено высокопроизводительное оборудование. А у нас повсюду — оборудование устаревшее... Я приведу пример: мы в последние годы купили четыре новых импортных станка с ЧПУ: два обрабатывающих центра и два токарных. Так вот, один такой токарный станок заменяет три универсальных. При этом, поскольку оборудование новое, инструмент качественный, то и продукция получается качественная. А персонала требуется втрое меньше.

Вот когда мы полностью обновим свои мощности — тогда и будем сравнивать.

— Все равно численность у вас останется большей, чем на той же «Target Rock» — кооперации-то нет.

— Абы какой кооперации и не нужно, кооперация — это не панацея. Пусть у нас будет больше людей, но ведь эти люди тоже создают какую-то прибавочную стоимость. Да, это более хлопотно, это более громоздкая структура, но все равно: если заготовку мне могут поставить по цене, скажем, 100 долларов, а я, к примеру, получаю сырье за 20 долларов и довожу до состояния той самой заготовки, то 80 долларов разницы-то — у меня остаются. И при этом я уверен в качестве того, что я получаю.



¹ См. <http://www.targetrockcwfc.com>

– Да, верно, преимущества специализации связаны не столько со стоимостью, сколько с качеством. Особой экономии специализация не дает, но зато... если кто-то занимается одним делом всю жизнь, в третьем поколении, то он и делает его соответственно.

– Конечно.

– А у нас этого нет, и кооперация при нынешней культуре качества лишается смысла, проще все сделать самому, избегая целого букета рисков по срокам и качеству.

– Да, мы минимизируем объективные риски, которые есть на сегодняшний день, но всё же это экономически невыгодно.

– Но почему? Ведь если оборудование одно и то же что у вас, что у потенциального подрядчика, то кто бы не выполнял некую операцию – объем трудозатрат на доллар добавленной стоимости одинаковый!

– Потому что есть еще проблема оптимального использования рабочей силы. Вместо того чтобы у меня токарь высочайшей квалификации делал ту операцию, которую может сделать кто угодно, он бы лучше делал более сложную операцию.

– Ну, в принципе, согласен... если у вас специальная продукция и уникальное оборудование... К тому же классный токарь простейшую операцию, не соответствующую его квалификации, и делать будет с неохотой, значит, пробле-



мы с мотивацией потребуют больших затрат на контроль, на менеджмент... Ну, то есть, по большому счету, все преимущества кооперации – в «концентрации менеджмента»: на качестве, на том же обновлении оборудования. Тогда и риски резко снижаются. Потому что когда мой бизнес состоит вот именно в производстве гаек и болтов, то если я буду подводить покупателя по качеству, или срывать сроки – то всё, со мной перестанут работать – и я лишусь бизнеса. И я, кровь из носа, буду поставлять эти самые гайки в срок!

– Вот я ж и говорю, что культуры кооперации у нас нет еще – отсюда и наши проблемы.

Например, сейчас мы заканчиваем монтаж новой гальваники. Странно вроде бы – в центре Киева строить гальванику: вокруг немало гальванических производств. Но мы пошли на одно – нас подвели, на другое – подвели, на третье, на четвертое... поэтому мы просто вынуждены были строить свою гальванику. И я думаю, уже в октябре она будет работать на полную мощность.

– Но как нам тогда конкурировать с Западом? Мало того, что на пространстве СНГ десять лет инвестиций не было, так еще и культуры нет. А мы пытаемся быть промышленной державой на уровне Европы!

– Мы и будем!

– Но живем-то мы за счет сырья, первого передела; у России – нефть и газ, у Украины – металл. А промышленность? Как выживать-то? Вон, Украина стремится на Запад еще активнее, чем Россия. Так это ж кончится плохо! Или я не прав?

– Знаете, тут вопрос больше философский. О чем мы говорим: производство ради амбиций, или производство ради повышения уровня жизни людей? Человеку-то отмерено на земле немного, и прожить он хочет по-человечески. Так ли ему обязательно иметь работу на заводе? А может, и не нужен вовсе этот завод? Главное – чтобы человек жил нормально.

Ведь нам теперь есть с чем сравнивать. Когда границы открылись, люди часто стали ездить в Польшу – и что они видят? Да, за последнее десятилетие промышленность там упала, но зато дороги прекрасные, сервис прекрасный. Поляки порой жалуются, мол, безработица. Но с простым поляком поговори и предложи вернуться назад – «Нет, Вы что!». Да, есть там свои проблемы, как и у всякого общества, но общий-то уровень жизни повысился. И поляки не хотят иметь работу на заводе, но жить хуже...

– Ну, в Польше было еще целое поколение, которое помнило довоенные годы, и культуру ту самую не вытравили. А Украина входила в состав Союза...

– Да, здесь это тяжелей...

– Впрочем, по человечески – тут всё понятно. Но Вы-то директор завода и обязаны заботиться о своем предприятии...

– Конечно. И поэтому у нас сейчас

единственный путь – внедрение высокопроизводительного оборудования, тогда мы сможем конкурировать на рынке за счет умных, хороших конструкций – слава богу, мозги еще есть. Ну и нужно переломить психологию менеджмента, воспитать новых менеджеров.

– Что значит «новых»?

– Хороший руководитель – это тот, который за текучкой не упускает перспективы, которого не сможет заесть текучка. Если он только копошится в текучке и не видит дальнейшего хода событий, дальнейшей перспективы – это уже не руководитель. И вот такое чувство причастнос-

ти к будущему предприятия я хочу воспитать буквально у всех, потому что по-другому мы не сможем нормально развиваться.

То есть, мы сами учимся и пытаемся учить молодежь навыкам современного менеджмента, который соответствовал бы нынешним реалиям.

– **Я у вас в цехе плакат видел, ну очень мне понравилось: «Ты начальник – ты дурак». Я в свое время чуть иначе формулировал подобную мысль: «Хороший начальник должен своими действиями стремиться стать самой ненужной фигурой в системе, чтобы она работала с как можно меньшим его участием». Но, увы, советские традиции учат противоположному... даже не традиции... или не советские. Вон нынешние молодые МВА, которыми Москва заполнена уже... это ж кошмар... Ну, не будем о грустном. И все же, думаю, на рынке кадров вы нужных вам менеджеров не найдете...**

– Поэтому я и говорю: надо воспитывать. Мы у себя в ЦКБА еще шесть лет тому назад организовали филиал кафедры гидрогазовых систем Национального авиационного университета. У нас студенты с третьего курса проходят практику, потом преддипломную практику, защищают у нас здесь дипломы (я – председатель комиссии по приему дипломных работ), мы присматриваем лучших ребят, оставляем у себя на предприятии, некоторые работают уже по пять лет, и есть уже люди, которые выросли до начальников отделов и даже до замдиректора.

– **У Киевского ЦКБА основные потребители в России. Границы мешают?**

– Особо не мешают. Случаются иногда мелкие какие-то казусы... А что границы? Мы ездим в Россию, а россияне к нам по внутренним паспортам. Не надо никаких виз, ничего. Таможня – это понятно. Каждое государство хочет за счет таможенных сборов пополнить свой бюджет. Таможенные сборы есть, но они не такие уж страшные.

– **То есть, если говорить в модных терминах, экономическое пространство в части арматуры специального назначения осталось единым?**

– Я думаю, да.

– **А в Западной Европе есть потребители?**

– Потенциальные потребители есть. Но там уже настолько сильны традиции, настолько сильны связи кооперированных поставок, что если ты не будешь иметь брэнда фирмы, которая уже десятилетиями поставляет на то или иное предприятие арматуру, то войти на рынок сложно. Ведь что делают сейчас германские арматурные компании? Они активно развивают кооперацию с тем же Китаем, но при этом выпускают продукцию под собственным брэндом. И перебить этот брэнд – это, конечно, очень тяжело. Ну и все-таки немножко ментальность у нас разная, отношение у них к нам недоверчивое. Если кто-то из Украины, из России предложит им свою продукцию даже не просто не хуже, а лучше – всё равно они очень осторожны.

– **Но, в принципе-то, у вас планы есть продавать в Западную Европу?**

– Планы есть. Но я думаю, что мы уже более плотно ими займемся через пару лет. Пока у нас идет процесс

объединения двух коллективов, нужно по-новому выстраивать технологические цепочки, стабилизировать производство, окончательно определиться с номенклатурой. У нас ведь сейчас много новых разработок идет, мы это делаем для того, чтобы задействовать на полную катушку заводские мощности. Это сложный процесс.

Ну и, главное: нужно менеджмент выстроить, чтобы наш менеджмент «притерся» к менеджменту завода. И – о чем я говорил – научить людей самостоятельно принимать решения. А пока приходится менеджменту говорить: вот это в первую очередь, потому что это новое, это немножко позже. И вот так, в «ручном режиме»...

Всё это требует времени, и это сейчас важнее. Так что Запад пусть подождет немного.

– **Ваша обновленная номенклатура на те же рынки рассчитана?**

– Да, мы шараться не будем: космос, авиация и энергетика. В энергетическом блоке у нас и атомная энергетика, и энергетическая арматура, и электромагнитная арматура для газа – мы ее тоже сейчас изготавливаем. Вообще, наша организация сильна в разработке и производстве электромагнитной арматуры. За прошлый год мы разработали порядка 20 новых изделий с электромагнитным приводом для газовых систем.

– **То есть, в России ваш конкурент – «Криогенные технологии»?**

– Ну не то чтобы «конкурент»... мы знаем об этом предприятии, там работают очень грамотные профессионалы, имеются хорошие технические решения. Но ничего такого супервыдающегося у «криогенщиков» мы не увидели. Дело в том, что мы-то электромагнитной арматурой занимаемся уже более тридцати лет. Нам там все понятно. Мы не говорим, что у нас всё эксклюзивно, нет. Но до сих пор на территории бывшего Советского Союза никто не делает арматуру с двухпозиционными магнитами – а мы делаем! Эта конструкция имеет ряд своих преимуществ, есть кое-какой рынок, мы на нем работаем...

– **А энергетическая арматура – то есть, пар, высокая температура, высокое давление... это уже Чехов?**

– Да: Чехов, Барнаул. В Украине такого никто не делает.

– **Зато в Европе делают, которую вы собираетесь через два года начать завоевывать. И, наверное, много чего еще делают, что вы пока не освоили.**

– Ну и мы элементарно можем всё это делать. Единственный бич – отсутствие нормальной кооперации, остальное всё нам по силам, если мы будем нормально работать и иметь возможность инвестировать в собственное развитие. Нужно только подтянуться к западным фирмам по уровню обеспечения оборудованием. И будем конкурировать за счет умных конструкций, которые, повторю, должны быть у нас лучше, чем на Западе. Плюс психология менеджмента – но это наживное, с годами будет вырабатываться. А больше нам ничего и не надо. Так что наедемся жить долго и счастливо.

Интервью провел А. Горелов