

МИНСКИЙ ПОДШИПНИКОВЫЙ: В ПОИСКАХ ОПТИМУМА

УНП 100103346

Белорусское автомобиле- и машиностроение на протяжении последних двадцати лет привлекает к себе внимание как экономических аналитиков, так и потенциальных инвесторов. С неизменной периодичностью его то хоронят, то проявляют к нему повышенный интерес. Тема настолько не нова и привычна, что порой серьезные и знаковые события, происходящие в этой отрасли отечественной промышленности, не находят заслуживающего их внимания. А зря... Анализируя вопросы импортозамещения в машиностроительной отрасли Беларуси на примере ОАО «Минский подшипниковый завод», не берусь делать окончательные и далеко идущие выводы – это удел профессионалов. Но обозначить важную проблему считаю необходимым.

В любой сложной ситуации человек стремится найти наиболее простое, стопроцентно гарантированное решение, которое и должно помочь решить проблему и привести к успеху. Космонавты любят вспоминать одну притчу о Сергее Павловиче Королеве. Когда готовился полет на Луну, конструкторы не могли принять решение по лунному кораблю из-за опасений, что грунт на планете мягкий. На кону стоял не только успех советской космической программы, но и огромные деньги. В этой сложной ситуации никто не хотел брать на себя ответственность за риск. После длинного совещания Королев взял лист бумаги и написал: «Луна твердая», поставил точку и расписался. И все. Он принял не только решение по стоившей многие миллиарды рублей программе, но и ответственность за ее выполнение.

Quo Vadis... – Куда идешь...

Чтобы понять, куда идет отечественное машиностроение, нужно осмыслить, с чего и когда оно началось, где основная точка отсчета. Белорусская промышленность берет свое начало с исторической встречи в июле 1945 года на железнодорожном вокзале в Минске Иосифа Сталина с партийным и советским руководством БССР. Короткая остановка по пути в Потсдам и продолжив-

шийся разговор в вагоне поезда от Минска до Бреста с первым секретарем ЦК КПБ Пантелеймоном Пономаренко поставил точку в вопросе о месте расположения белорусской столицы и определил путь ее развития. Помимо того, что Сталин категорически возразил против переноса столицы из полностью разрушенного Минска в Могилев, советский лидер принял решение и о полномасштабной индустриализации БССР. А началом начал ее определил Минск – будущий индустриальный мегаполис.

...Сталин знал, зачем он ехал в Германию и с чем оттуда приедет. Узловой экономической точкой Потсдамских соглашений были репарации. Они рассматривались в трех видах: технологическое оборудование, готовая продукция и рабочая сила. Таким образом, сразу после войны к восстановлению Минска были привлечены пленные немцы, австрийцы, венгры и итальянцы: в 1946 году на стройках города трудилось 103 тыс. человек. Столичные жители также не оставались в стороне. Каждый трудоспособный минчанин был обязан отработать 200 часов, или 25 рабочих дней, в течение года на разборке завалов. В мае 1945 года в Минск прибыли первые вагоны с оборудованием из Германии. По существу это были первые конвейеры, на которых выпускались и первые автомобили МАЗ, и первые белорусские тракторы. В феврале 1947-го



с конвейера сошел первый отечественный велосипед, а в октябре – первый самосвал МАЗ-205. В июне того же года в столице начал работу тонкосуконный комбинат. К слову, и первые конфеты, да и первая колбаса на Минском мясокомбинате были изготовлены на ремонтном оборудовании. Это выглядит непостижимым, но машиностроение, появившееся в дореволюционной Российской империи как филиал «Рено», нашедшее свое продолжение в 30-х годах прошлого века в американской школе (индустриальные гиганты по приглашению Сталина в СССР проектировал Герберт Хан, за это ему была заплачена по тем временам немалая сумма в два миллиарда долларов), сошлось в послевоенный период с немецкой школой. Советская и, в частности, белорусская национальная школа машиностроения, впитавшая в себя лучшие образцы мировой школы индустриального производства, создала не только свой неповторимый почерк, но фактически изменила страну, ее вековой менталитет.

Логистику не знали, но логика была

Пожалуй, на первый взгляд выглядит житейским парадоксом, что небольшое по площади, количеству работающих и обороту предприятие – Минский шарикоподшипниковый завод – дало в свое время народное название целому микрорайону – «Шарики». Завод стал своего рода пуповиной большого Заводского района. А само создание предприятия в конце 40-х годов прошлого века стало закономерным и даже знаковым событием, определившим белорусскую столицу как один из центров советского машиностроения.

На территории СССР существовало 32 завода по выпуску подшипников. Если внимательно изучить их географию, то очевидно, что все они являлись узловыми точками огромного сегмента автомобильного и машиностроения, были привязаны как территориально, так и в соответствии с действующими транспортными магистралями к основным потребителям своей продукции. У каждого была своя специализация по производству однотипных конструкций подшипников. Минский завод, имевший порядковый номер 11, изготавливал в основном роликовые сферические и роликовые

игольчатые подшипники. К чему все это технологическое политпросвещение, скажете вы? Да к тому, что любое отечественное машиностроительное предприятие, программу его развития и реконструкции невозможно рассматривать отдельно, без увязки с потребителями. Производственная программа, программа технического перевооружения и модернизации Минского подшипникового завода не может рассматриваться отдельно от основных потребителей его продукции – Минских автомобильного и тракторного заводов. Дисбаланс как по количеству, так и по ассортименту выпускаемой продукции мгновенно сказывается на экономических показателях.

Машиностроение и автомобилестроение – тонкая сфера. Здесь действует непреложный закон: чем меньшими партиями продукция сходит с конвейера, тем выше ее себестоимость, ведь большое количество технологических переналадок снижает конкурентоспособность выпускаемых изделий по ценовым параметрам. Если пойти в рассуждениях дальше, основываясь на последних модных рыночных теориях, опробованных в российской столице в 90-х годах прошлого века, то закрытие и угасание сложных технологических производств видится неизбежностью. За примером далеко ходить не надо: где сегодня АЗЛК и ЗИЛ, некогда гордость советской столицы?

Насущно звучит для отрасли и кадровый вопрос. Если, условно говоря, за станком человек получает миллион рублей в месяц и тот же миллион он получит в теплой конторе, то куда со временем он уйдет? Проблема не нова, она была актуальна и в советское время. Традиционным пряником тогда служило получение бесплатного жилья: отработал в литейном цехе пять лет – получи квартиру, 10–15 лет на заводе – и подошла твоя очередь на жилье. Но сегодня многое из того советского прошлого взять на вооружение уже не получится. Поэтому пряник теперь другой – зарплата и социальный пакет. Судить обо всех отечественных предприятиях не берусь и никого не хочу обидеть, но из той информации, которой владею, на сегодня самые мощные социальные пакеты в машиностроении имеют два завода – Минский подшипниковый и БелАЗ.

Понимание серьезности задач, стоящих перед экономикой страны, заставило бело-



русское правительство пойти в 2009 году на беспрецедентные льготы и оказать поддержку в самый разгар мирового финансового кризиса отечественным промышленным предприятиям. И пусть в этой помощи находилась и та частичка негатива, который вылился в известные проблемы на финансовом рынке в 2011 году, из всех имеющихся вариантов сохранения производственных гигантов в нашей стране этот путь был единственно верным. Точно так же поступало и российское правительство. Финансовые колебания, как поведение экзальтированной барышни, кратковременны и преодолимы, на восстановление промышленности иногда могут уйти годы, а порой восстановить производство невозможно в принципе.

Умение думать и выживать

Распад СССР заставил Минский подшипниковый завод, с учетом имеющихся технологических возможностей, с 1991 года приступить к работе по расширению производимой гаммы подшипников. Были освоены и некоторые виды подшипников, пользующихся спросом на внутреннем рынке, но в советское время поставлявшихся по промышленной кооперации. До 1991 года более половины продукции МПЗ – роликовых сферических подшипников – поставлялось на машиностроительные предприятия тяжелого, горного и дорожно-строительного машиностроения России и Украины. В 1990-х годах со многими предприятиями была прервана прямая связь. Некоторые остановились, те же, что

работали, получали минские подшипники либо через коммерческие структуры, либо по бартеру.

Российский дефолт 1998 года со всеми его негативными последствиями имел и положительный эффект – «уничтожение» бартера, оздоровление финансовой системы. Переход на денежные расчеты привел к тому, что с 1999 года начался промышленный рост. Спрос на подшипники как для ремонтно-эксплуатационных нужд, так и для комплектации увеличился. Но к тому времени Минский подшипниковый утратил свое монопольное существование на рынке из-за присутствия так называемого «вторичного рынка» подшипников, а также освоения роликовых сферических подшипников другими производителями на постсоветском пространстве. В этот период, помимо дорогостоящей продукции FAG и SKF, активно завоевывают рынок изделия малоизвестных фирм и марок. Секрет – в невысоких ценах, сопоставимых с ценами белорусского производителя, а в ряде случаев эти цены были на порядок ниже. Прежде всего, это подшипники, поставляемые из Китая и Румынии. Минчане приняли единственно возможное на тот момент решение – восстановить прямые связи с конструкторскими и ремонтными службами предприятий России, Украины и Казахстана. Но это требовало много времени и усилий. Жизнь продиктовала новые условия для работы: номенклатура выпускаемых подшипников в 1990-е годы увеличилась со 150 типоразмеров до 600, в том числе роликовых сферических двухрядных с 60 до 300.

▼ На Минском подшипниковом заводе



Сегодня в списке предприятий по выпуску подшипников ОАО «МПЗ» по итогам 2012 года занимает шестое место по количеству выпускаемой продукции и второе место по стоимости среди всех предприятий, входящих в состав некоммерческой организации союз «Межреспубликанский концерн «Подшипник». К слову, это объединение производителей СНГ является правопреемником существовавшего в СССР Государственного производственно-объединения «Подшипник». Основные потребители минской продукции – предприятия горнодобывающей, металлургической, энергетической, строительной, нефтегазовой промышленности и машиностроительные предприятия не только стран СНГ. Основу программы поставок ОАО «МПЗ» в государства ближнего и дальнего зарубежья составляют роликовые сферические подшипники, доля которых в производстве завода – 68 %. Объем выпуска подшипников на заводе составляет около 6 млн штук в год. Отечественные предприятия в стоимостном выражении потребляют порядка 36 % всей выпускаемой ОАО «МПЗ» продукции, на Россию и Украину приходится соответственно 43 % и 13 %, 7 % поставляются в страны дальнего зарубежья.

Как оценивать эти цифры, с какой стороны к ним подходить? Если иметь в виду общегосударственную установку по преодолению советской временной отсталости по модернизации производства, то ОАО «МПЗ» с 2011 года осуществляет ее полным ходом. Что я имею в виду под «советской временной отсталостью»? Прежде всего то, что западные предприятия машиностроения проводят реконструкцию и модернизацию производства каждые 10 лет, а в СССР этот показатель равнялся примерно 25 годам. В этом и состояла причина хронического технического отставания страны.

Сколько будет дважды два?

По финансовым показателям прошедшего года ОАО «МПЗ» состоит в лидерах по прибыльности. Но есть одна тонкость при подходе к техническому перевооружению – программа импортозамещения. Примем за условие, что количество потребляемых подшипников в нашей стране равно А. Оно складывается из В – количество подшип-

ников произведенных на ОАО «МПЗ» и С – количество подшипников, закупленное по импорту.

Так, может быть, С и есть тот резерв по импортозамещению, к которому нужно стремиться? Выглядит заманчиво. А как на самом деле? Здесь не все так просто. Говоря советским партийным языком, это тот случай, когда за «объективкой не виден человек», когда экономическая простота в теории – не просто примитив, а экономическая безграмотность. То, что продавать нужно больше, чем покупать – истина, не требующая доказательств. Но как бы в порыве поиска простых решений при умножении два на два, когда так хочется получить пять, не получить три?!

Давайте рассуждать. Если какого-то подшипника промышленность Беларуси требует, к примеру, 100, пусть даже 1 тыс. штук, а полная загрузка технологической линии ОАО «МПЗ» рассчитана не менее чем на 10 тыс. штук, то нужно крепко подумать, стоит ли стремиться к такому импортозамещению. Теоретически все возможно: на бумаге нарисуем новые рынки, подсчитаем прибыли, сроки окупаемости. А как в реальной жизни? Прорыв на новый рынок сбыта требует и времени, и денег. Если специалисты завода готовы к этому, то вперед. Какая здесь проблема. А если нет? Прошедший мировой финансово-экономический кризис, а поговаривают, что очередная волна нахлынет будущей весной, показал: создание товаропроводящей сети стоит практически столько же, сколько и само производство. Это тот случай, когда торопиться не стоит. А вот увеличить имеющиеся силы и средства по продвижению уже выпускаемой продукции, пожалуй, стоит. И стоит также перейти от общих отраслевых показателей по торговому сальдо с уровня макроэкономики на уровень микро, то есть на уровень конкретных предприятий. Тогда за общей цифрой торгового сальдо будет видна не только работа, к примеру, предприятий отечественного Минпрома, но и конкретно каждого завода или комбината.

Недавно у меня состоялся разговор с руководителем одного из белорусских предприятий. Он откровенно рассказал об одной проблеме. Суть предельно проста. На уровне области предприятию доведен примерный прогноз темпов роста на 2013 год – 110 %, городские экономисты



▲ Генеральный директор ОАО «Минский подшипниковый завод» Александр Лабусов

посчитали, что у других производителей что-то не получается, поэтому попросили коллектив поднапрячься и выполнить прогнозные показатели на уровне 120 %. Но предприятие еще находится и в конкретном районе, а у районного управления экономики свои проблемы: тот не потянет или этот, но программу социально-экономического развития, в первую очередь по росту производства, выполнять нужно. Вот и присылает районная чиновница прогноз в 160 %. Что здесь сказать?

К сожалению, очень часто бывает, что качественно написанные и просчитанные программы фактически разбиваются о бюрократизм чиновничьего аппарата. Это тот случай, когда, говоря словами Ленина, «аппарат сильнее Совнаркома». Нельзя допускать, чтобы судьба тех или иных программ, руководителей предприятий зависела от капризов аппаратных. Никак Никакиевичей. И вовсе не потому, что чиновники плохие люди. Без нормальной и добротной бюрократии не обошлось ни одно государство, ни одна политическая система, но пирамиду, на которой стоит реальное промышленное производство, нужно поставить на ее естественное основание. Чиновник должен уметь слушать специалистов, спорить, доказывать и принимать решение, а не прятаться в сложных и критических ситуациях за спасительное «мы».

Стратегия будущего

Можно с уверенностью утверждать, что ОАО «МПЗ» твердо стоит на ногах. Предприятием производится 8 конструктивных типов подшипников диаметром от 10 до 980 мм и массой от 19 г до 880 кг. Программа технического перевооружения предельно конкретна – перейти в технологичный сегмент рынка, составляющий 90 % мирового подшипникового производства. Непринятие мер по модернизации производственного процесса – прямой путь в «экономичный рынок», скатывание завода до уровня большой мастерской. Стратегическим направлением программы выбрано производство роликоферических подшипников. Маркетинговые исследования показали, что именно их изготовление даст максимальный объем производства в стоимостном выражении и обеспечит максимальную рентабельность.

В 2011 году конструкторским бюро завода разработана новая перспективная конструкция роликоферического двухрядного подшипника, в котором применен уникальный сепаратор – собственное заводское ноу-хау. Увеличен диаметр и длина роликов, а также их количество в подшипнике. Это позволит повысить динамическую грузоподъемность подшипника на 15–18 % – фактически до уровня ведущих производителей, таких как SKF и FAG, увеличить жизненный ресурс подшипника в 1,7–2 раза, снизить энергетические потери на трение, а также уровень шума и вибрацию.

Согласно программе модернизации принято решение о закупке 45 единиц высокопроизводительного быстронастраиваемого технологического оборудования с системами ЧПУ для ликвидации «узких» мест. Программой расписаны сроки и весь технологический процесс – от заготовки до сборки. Предусмотрена замена газовых нагревательных печей, внедрение прогрессивных закалочных-отпускных агрегатов, создание автоматизированного участка на основе кольцеракатного комплекса с ЧПУ, реновация шлифовального оборудования и внедрение технологии прогрессивного суперфиниширования. Снижение энергоемкости – вторая «нога» программы. Совместно с итальянской фирмой CIEFFE FOIRNI INDUSTRIALI S.r.l. предусматривается поэтапная замена устаревшего энергоемкого нагревательного и термического оборудования.

Цифры цифрами, а что будет в итоге? Снизится трудоемкость токарных и шлифовальных операций на 15–20 %, численность обслуживающего персонала уменьшится на 7–12 %, упадут топливно-энергетические затраты как минимум на 10–15 %, а время переналадки оборудования сократится, по крайней мере, на четверть.

Первооружение на ОАО «МПЗ» идет полным ходом. Четко и спокойно, как и предусмотрено графиком. Есть ли проблемы? Как же без них. Они решаются, спокойно и без надрыва. Но самое главное в другом – в коллективе люди спокойно и уверенно работают, не вникая в слухи, не строя домыслов и догадок о грядущей судьбе завода. А люди, как известно, в любом деле – главное. Они гарантируют высокий результат, получение которого – лишь вопрос времени.

Игорь КОЗЛОВ