

Больше, чем бренд

«Здесь выживает сильнейший» – утверждает рекламный слоган, сопровождающий заключительные кадры фильма о ПО «БелАЗ», снятого ко Дню машиностроителя. Конечно, эти слова о них – знаменитых самосвалах-гигантах, демонстрирующих безотказную работу и чудеса производительности в экстремальных условиях эксплуатации – в жару и в мороз, в глубоких карьерах и на горных склонах, расположенных высоко над уровнем моря. Но в ситуации глобального финансово-экономического кризиса, который вот уже несколько лет подряд задает тон на мировых рынках, расхожее крылатое выражение приобретает новый, дополнительный оттенок. Сегодня его смысл распространяется не только на могучие машины, но и на выпускающее их предприятие, потому что только сильнейший способен успешно конкурировать в обстановке неопределенности и неустойчивого спроса, характеризующей кризисные периоды развития.

Главный кризисный толчок пришелся на 2009 год. Его ощутили на себе все мировые «гранды» по производству большегрузной карьерной техники. Но БелАЗ в этот тяжелейший для мировой экономики год сумел полностью сохранить свои позиции на рынках дальнего зарубежья.

То обстоятельство, что предприятию в сложнейшей обстановке удалось продемонстрировать подобную устойчивость, по мнению его генерального директора П.А. Пархомчика, служит убедительным подтверждением жизнеспособности и выверенности стратегии инновационного развития объединения, нацеленной на вхождение в мировую элиту производителей большегрузной карьерной техники и успешную конкуренцию за глобальные рынки сбыта.

В настоящее время по самосвалам особо большой грузоподъемности – от 110 до 360 тонн – на долю БелАЗа приходится значимая доля мирового рынка указанной техники. С этим показателем он уверенно входит в тройку лидеров в данной области, опережая известный мировой бренд Комацу



Генеральный директор
ПО «БелАЗ» –
ОАО «БелАЗ»
П.А.Пархомчик

и уступая первенство лишь Катерпиллеру. Объединение проводит активную наступательную маркетинговую политику, не упуская ни малейшей возможности продвижения своей продукции.

К этому подталкивает вся предыдущая история развития предприятия. За шесть с лишним десятков лет своего существования оно сумело настолько укрепить свое положение на постсоветском пространстве, что практически не оставило шансов именитым конкурентам. Для традиционных потребителей его продукции, некогда объединенных в составе одной большой страны, БелАЗ – это не просто название компании, производящей популярную линейку карьерной техники, и даже не всемирно известный бренд, во многом олицетворяющий целую страну – Беларусь, а нечто большее – своего рода жизненный символ, отражение образа мышления огромной армии работников, занятых в горнодобывающей промышленности.

Иллюстрацией к сказанному служат слова водителей машин зарубежного производства, все же закупленных для отдельных российских карьеров, которые на вопрос, на чем они работают, отвечают: на импортном БелАЗе.

Это, однако, не означает, что подобное исключительное доверие к белорусской марке гарантировано автоматически. Некогда завоеванное лидерство приходится постоянно доказывать заново. Одна из основных составляющих стратегии предприятия, позволяющая это с успехом делать, – доскональное знание нужд своего потребителя, то есть горной промышленности. Здесь убеждены, что предприятие обязано работать не для рынка вообще, а для конкретных покупателей, у каждого из которых есть свои собственные требования. Такое внимание к их запросам – давняя традиция БелАЗа, где максимальное удовлетворение запросов потребителя считается высшим законом.



По-другому нельзя: ведь как только в цепи «производитель – потребитель» возникает разрыв, начинаются проблемы, причем с обеих сторон: покупатель не получает того, чего он ожидает, а предприятие, в свою очередь, теряет рынки сбыта, потому что в следующий раз никто не захочет приобрести его продукцию.

О том, как эти положения реализовывались на практике на протяжении богатой биографии предприятия, рассказывает ведущий технолог управления главного технолога завода П.А. Карпович, занимавший в свое время должность помощника генерального директора по реконструкции:

– До середины 70-х годов прошлого столетия у нас на предприятии использовались в основном так называемые жесткие технологии. Обработка деталей осуществлялась на специальных станках, что, с одной стороны, позволяло поддерживать высокую производительность, с другой – сильно тормозило модернизацию техники, требуемую рынком: для того, чтобы освоить какую-то деталь, необходимо было изготавливать новый станок, на что уходило очень много времени и средств.

Жизнь подталкивала к переходу на гибкие технологии, тем более что в середине 1970-х – начале 1980-х годов была спроектирована машина повышенной грузоподъемности – 75 т, имеющая принципиально новый электромеханический привод. Ее производство по прежним технологиям очень затрудняли габариты и обилие новых сложных узлов. Для того чтобы изготовить некоторые из них, подключали самых искусных умельцев из инструментального и ремонтно-механического цехов, но это проблемы не решало. Пришлось обратиться взгляды на оборудование с программным управлением, которое тогда только входило в моду во всем мире. Да вот беда: видеть его приходилось преимущественно на выставках. К тому же функционировало оно на тот момент из рук вон плохо: после 15 минут работы следовали полчаса настройки, потом все повторялось сначала.

И все-таки на БелАЗе сделали ставку именно на такое оборудование. Решающая инициатива в этом принадлежала бывшему генеральному директору П.Л. Мариеву, который тогда занимал должность заместителя главного технолога. П.А. Карпович объясняет такой непростой и ответственный выбор тем, что других вариантов выхода тогда не просматривалось – в противном случае нужно было отказываться от идеи сколько-нибудь оперативно реагировать на запросы рынка. Кроме того, новая большегрузная машина была еще неотработанная, сырая, а изготавливать новые станки под детали, которые вскоре, вполне вероятно, придется менять, было не с руки.



Выставка техники на предприятии

– Мы, наверное, были одними из первых в республике, кто всерьез занялся оборудованием с программным управлением, – продолжает П.А. Карпович. – Сегодня, я считаю, БелАЗ – лидер в данном направлении. Благодаря этому у нас такое гибкое производство, мы можем быстро перестраиваться, осваивать новую технику, трансформировать мощности с модификаций, которые пользуются меньшим спросом, на производство более востребованных машин. Освоение самосвалов грузоподъемностью 110, 130, 180, 240, 320, а теперь уже и 360 тонн проходило



в сжатые сроки – ведь все это осуществлялось в одних технологических потоках, по аналогичным технологиям при минимальном объеме и сроках подготовки.

Вслед за механообработкой на основе гибких технологий на предприятии были модернизированы термическая обработка, процессы раскряя листового проката и сварка. Это имело огромное значение для обновления внешнего облика жодинских машин. Ведь с годами наши представления о красоте меняются, с чем необходимо считаться всем, в том числе машиностроителям. В пору господства жестких технологий это обошлось бы слишком дорого: одних только штампов для придания новых очертаний кабины и деталей оперения, каждый из которых представлял собой весьма внушительный агрегат, необходимо изготовить несколько тысяч. Однако финские координатно-просечные пресса и лазерные установки с программным управлением помогли справиться с проблемой – достаточно разработать необходимую управляющую программу и можно изготовить деталь любой конфигурации без изготовления дорогостоящей оснастки. Благодаря этому оборудованию машины с маркой БелАЗ приобрели нынешний силуэт, узнаваемый сегодня практически во всех уголках земного шара.

До сих пор почти 80 % средств, вкладываемых на БелАЗе в развитие и реконструкцию производства, направлены на приобретение оборудования с программным управлением. Оно лежит в основе гибких технологий, на которых здесь сегодня базируются практически все технологические переделы производства и его подготовка, а также значительная часть процессов управления, использующих современные информационные технологии.

Хотя в качестве компании с мировым именем БелАЗ получил известность как производитель широкого ряда карьерных самосвалов, их выпуском предприятие не ограничивается. Идя навстречу разнообразным пожеланиям потребителей-горнодобытчиков, объединение изготавливает полную гамму вспомогательной техники, которая необхо-

ПРЯМАЯ РЕЧЬ



Павел Мариев, директор
НТЦ «Карьерная техника»
Объединенного института
машиностроения НАН
Беларуси, доктор технических
наук, лауреат Государственной
премии Республики Беларусь,
Герой Беларуси:

Инвестиции – основа развития любого предприятия. Это дает возможность освоения новых изделий, непременной предпосылкой чего, в свою очередь, является обновление производственной базы. Получить первое без второго, как правило, не удастся: новые изделия на старой производственной базе получаются либо слишком дорогими, либо некачественными. Понимание этой истины всегда составляло основу стратегии ОАО «БелАЗ».

Даже в самые трудные годы, когда все вокруг буквально рушилось, мы начали коренную модернизацию. Безусловно, в этом заключался большой риск, потому что тот период отличался катастрофической инфляцией. Но в то же время инфляция в процессе освоения инвестиций способна сыграть положительную роль, чем мы воспользовались, сумев в значительной мере обернуть неблагоприятные обстоятельства в свою пользу.

Скажу более: модернизация особенно важна именно в кризисные периоды. Взгляните на ситуацию в мировом автомобилестроении: на всех крупнейших выставочных салонах автопроизводители стремятся предложить исключительно новые модели. Это далеко не случайно. Подмечена закономерность: после кризиса продавать старое уже не удается. Те, кто не сумел развиваться вопреки сложностям, хиреют и стремительно теряют позиции. Поэтому антикризисные рекомендации фактически сводятся к одному рецепту: нельзя застаиваться.

Закономерно, что по этому пути идут на ОАО «БелАЗ», ежегодно завершая ранее принятые инвестиционные планы. Это является залогом дальнейшего процветания марки БелАЗ. Я же, отдав предприятию почти полвека своей трудовой деятельности, продолжаю научное сопровождение совместных государственных научно-технических программ по созданию новых образцов карьерной техники и доработке уже выпускаемой.

Сейчас на первый план выходят исследования по гибридным приводам, которые считаются актуальной перспективой развития мирового автомобилестроения. Но не менее важно это направление и для карьерной техники, прежде всего потому, что карьеры находятся в удаленных местах, куда очень сложно доставлять расходные материалы. Самый крупный расходный материал – дизельное топливо, и поэтому его экономия для карьерных самосвалов – это задача номер один. Мы пытаемся ее решать через гибридные системы, позволяющие энергию торможения превращать в электрическую, запасать ее в аккумуляторах и использовать на подъемах для того, чтобы экономить топливо.

Минувший год ознаменовался для авторского коллектива представителей Белорусского автозавода и Национальной академии наук, в числе которых был и я, знаменательным событием – присуждением Государственной премии в области науки и техники. Хочу заметить, что это вторая подобная награда в истории БелАЗа и первая в моей жизни. Наверное, поэтому я воспринимаю ее как высокую честь и в каком-то смысле венец своей трудовой биографии, фактически совпавшей с периодом, в течение которого в стране была практически заново создана отрасль тяжелого машиностроения, сумевшая занять ведущее место в мире.

дима в карьере. В нее входят бульдозеры, погрузчики, эвакуаторы, которые способны поднять самосвал из глубины карьера для проведения ремонта или в случае другой необходимости, а также подземные самосвалы, подземные погрузочно-доставочные машины, подземные автобетоносмесители и многое другое.

Но, конечно, основные пожелания всех без исключения потребителей большегрузной карьерной техники касаются ее эксплуатационных и технико-экономических характеристик, включающих стоимость перевозок, расход топлива на тонну перевозимого груза и целый ряд других параметров. В данном отношении продукция БелАЗа не только не уступает импортным аналогам, но по некоторым позициям даже превосходит их. Это достигается за счет того, что предприятие постоянно стремится находиться на пике научно-технического прогресса, органично дополняя передовую конструкцию самосвала использованием, где это необходимо, лучших мировых образцов техники и комплектующих.

Скажем, ввиду того, что на территории стран СНГ не существует производства двигателей для самосвалов особо большой грузоподъемности, на всех белорусских машинах грузоподъемностью от 55 тонн и выше устанавливаются двигатели таких известных фирм, как «Камминз» и «MTU». Гидравлика, используемая на БелАЗах, изготовлена ведущим мировым производителем «Бош», в рулевом управлении используются насос-дозаторы компании «Данфосс», задействован и целый ряд других ведущих мировых брендов. К слову, те же узлы и комплектующие устанавливают на своих машинах основные конкуренты БелАЗа.

Выгодная отличительная особенность отечественных самосвалов – электромеханический привод. Он обладает таким неоспоримым преимуществом, как гибкость, что помогает более полно учитывать все условия эксплуатации, в конечном счете превосходя конкурентов по технико-экономическим характеристикам.

Генератор и электродвигатели для указанных систем предприятие получает от

российских поставщиков, в числе которых Сафоновский электромеханический завод, НПО «Татэлектромаш», энергомашиностроительная компания «Силовые машины» и другие. Вместе с тем шкафы управления – важнейшая часть электромеханического привода – изготавливаются непосредственно на головном предприятии БелАЗа, здесь же из комплектующих собираются готовые системы. Для некоторых западных рынков, а также для рынка КНР предусмотрена закупка систем у таких ведущих мировых компаний, как «Дженерал электрик» и «Сименс».



Новое оборудование в механосборочном цехе № 1

Сочетание качества и отработанности конструкций мировых производителей с применением узлов и систем белорусского производства позволяет получать оптимальное соотношение качества самосвала и его цены, что дает возможность успешно конкурировать на рынках практически любых стран мира.

Доказательством служит беспристрастная статистика. 2011-й стал для ОАО «БелАЗ» годом наращивания и диверсификации экспортных поставок. Удалось не только фактически в 1,5 раза увеличить экспорт, но и существенно расширить географию сбыта в странах дальнего зарубежья. Автомобильная техника и запасные части производства ОАО



«БелАЗ» нашли своих потребителей в 33 странах мира, среди которых Россия, Украина, Казахстан, Узбекистан, Китай, Монголия, Вьетнам, Венесуэла, Куба, ЮАР, Египет, Ангола, Сербия, Босния и Герцеговина, Болгария, Польша и другие. Не случайно по итогам внешнеэкономической деятельности за 2010 год предприятие одержало победу в республиканском конкурсе «Лучший экспортер» в номинации «Машиностроение и металлообработка».

Модернизация на предприятии стала фактически непрерывным процессом. Так, в 2005–2007 годах было проведено коренное обновление литейного производства Могилевского автомобильного завода, вошедшего в состав ОАО «БелАЗ» в 2003 году. В 2007-м стартовал очередной проект технического перевооружения предприятия, рассчитанный до 2011 года. В 2011 году вновь была разработана и в настоящее время реализуется Программа инвестиционного развития ПО «БелАЗ» на 2011–2015 годы. В соответствии с ней предусматривается создание на головном предприятии производственных мощностей, обеспечивающих рост производства карьерной техники в 2,65 раза. Только на головном предприятии намечено строительство более 60 тыс. кв. м новых производственных площадей, закупка и ввод в эксплуатацию более 1350 единиц нового оборудования, запланировано внедрение целого ряда новых технологических процессов.

Осуществление реализуемого в настоящее время инвестиционного проекта позволит снизить износ технологического оборудования по объединению к 2015 году с 74,4 до 52,1 %, улучшить структуру станочного парка за счет увеличения доли станков с ЧПУ в общем парке до 35 %, а доли трудоемкости обработки на этом оборудовании – до 75 %, существенно сократит сроки освоения новых изделий, обеспечив ежегодное обновление продукции на 30 %. Итогом всего этого станет повышение эксплуатационного ресурса и конкурентоспособности выпускаемой техники.

ПРЯМАЯ РЕЧЬ



Петр Никитенко,
академик НАН
Беларуси, доктор
экономических наук:

Исследования конкурентоспособности в глобальном аспекте, проводимые структурами НАН Беларуси, которые характеризуют сравнительные преимущества ОАО «БелАЗ» на перспективу с точки зрения соотношения «цена – качество», показывают устойчивость позиции предприятия по отношению к основным конкурентам. Более того, проведенный анализ свидетельствует, что качество продукции объединения, ставшее результатом системной работы по его совершенствованию, намного опережает цену, что создает солидный запас прочности в плане конкурентоспособности. Это стало возможным благодаря непрерывному мониторингованию ситуации на мировом рынке и использованию всех лучших наработок в области производства карьерной техники, в том числе создающихся теми же конкурентами.

Важнейшую роль в этих процессах играет наличие раскрытого бренда предприятия. Это – синергетическое понятие, включающее социально-экономическое, политическое и технологическое содержание. Оно в синтетической форме отражает суммарный результат всей деятельности коллектива, от руководителя до исполнителя, от того, кто производит продукцию, до того, кто ее реализует.

На последнее хотелось бы обратить особое внимание. Некоторые наши предприятия, выпустив продукцию, по-прежнему считают свою функцию завершенной. По их мнению, ее дальнейшее обслуживание становится проблемой потребителя. Но практика показывает, что там, где товаропроводящая сеть неразвита, где сервис продукции не продлевается за пределы проходной, там неизбежно происходит снижение популярности брендов и товарных знаков. Поэтому сопровождение реализованной продукции через различные логистические схемы входит в систему поддержания бренда в качестве неременной составляющей, как и постоянные контакты с потребителем, дающие возможность прочно удерживать позиции на мировом рынке.

Стоит отметить, что ситуация на БелАЗе представляет образец организации производства, продажи и обслуживания своей продукции в процессе ее эксплуатации потребителем. В этом – один из секретов жизнеспособности бренда, уже многие десятилетия достойно представляющего нашу страну в мире. Ведь бренд никогда не бывает вечным. Как только коллектив перестает работать над совершенствованием своей продукции, спрос на нее падает, и в итоге не оправдавшее себя имя начинает работать уже в отрицательном смысле, как антиреклама. Примеров таких «угасших» брендов, к сожалению, предостаточно.

Так что былые заслуги здесь не в счет. Это как в спорте: необходимо все время поддерживать себя в хорошей форме. Особенно это касается брендов, зарождавшихся в рамках плановой экономики. Тогда понятие международной конкуренции производителей практически не интересовало. Экспорт продукции был делом внешнеэкономических структур, сосредоточенных в Москве, которые занимались сбытом продукции за рубеж. Но как только административная оболочка, защищавшая предприятия, исчезла, ситуация сразу изменилась. Возникли совершенно другие требования и к профессионализму кадров, и к уровню их подготовки. Время подтвердило, что коллектив ОАО «БелАЗ» оказался на высоте, не просто сохранив знаменитый бренд, но и наполнив его новым, более весомым содержанием.

Для решения таких масштабных задач необходим мощнейший производственный и научно-технический потенциал, который не возникает вдруг, по мановению волшебной палочки. В этом убедились наши соседи по СНГ, лишившиеся многих уникальных предприятий, раздробленных и канувших в Лету в ходе дикой приватизации. Все попытки по их возрождению оканчиваются неудачей, потому что знания и умения, ушедшие вместе с их обладателями, восполнить невозможно. На БелАЗе же удалось сохранить все лучшее, что было наработано десятилетиями кропотливого труда, в том числе самое главное – производственный коллектив.

Это обеспечивает достигнутые объединением темпы роста. В 2010 году удалось превзойти самый успешный докризисный 2008 год по объему отгрузок. Объемы производства, правда, несколько уступали докризисному уровню, поскольку предприятие в первую очередь распродало накопившиеся складские запасы. Однако уже в 2011 году 2008-й остался далеко позади, будучи превышенным по всем основным показателям. Достаточно сказать, что рост объемов производства в 2011-м по сравнению с 2010 годом составил 151,2 %.

Не сбавляет взятых темпов гигант отечественного машиностроения и в нынешнем году. То, что на долю внутреннего рынка нашей республики приходится менее 4 % продукции БелАЗа, соответственно, более 96 % идет на экспорт, с учетом глобального разделения труда лишь доказывает успешность его стратегии. Стране необходимо то предприятие, которое конкурентоспособно, а следовательно, приносит доход.

Кроме того, предприятие имеет хорошую перспективу и как часть экономики Республики Беларусь, вовлекающая в производственную кооперацию много других заводов. Сегодня десятки белорусских предприятий, в том числе инструментального и станкостроительного профиля, которые раньше не производили для БелАЗа ни гайки, выпускают продукцию для его конвейеров. Таким образом, деятельность ОАО «БелАЗ» не сводится к работе предприятий, входящих в

объединение, – она охватывает собой значительную часть экономики республики.

...События последних лет в мире показывают, что, несмотря на наблюдающиеся кризисные явления, общие тенденции, связанные с увеличением потребления сырьевых ресурсов, по-прежнему сохраняются. Дальнейший спрос на продукцию горнодобывающей промышленности и, соответственно, карьерную технику поддерживает и потребность в увеличении потребления энергетического сырья, значительную часть которой призвано покрыть расширение угледобычи в



Карьерный самосвал БелАЗ-75306 грузоподъемностью 220 тонн

СНГ и других регионах мира. Кроме того, на фоне приоритетного значения добывающих предприятий в экономиках как развитых, так и развивающихся стран, в различных регионах мира происходит более активное освоение новых месторождений цветных и драгоценных металлов.

С учетом этих оценок специалисты ОАО «БелАЗ» совместно с субъектами собственной товаропроводящей сети выстраивают взвешенную и динамичную политику формирования спроса и диверсификации портфеля заказов, опираясь на испытанную стратегию, прошедшую испытание временем.

Минск – Жодино

Галина МОХНАЧ ─

