

ПУТЬ К УСПЕХУ

Сохранить производство и наладить выпуск новых конкурентоспособных машин Петербургскому тракторному заводу помогли ставка на безупречное качество и создание высокоэффективной производственной системы. О сегодняшнем дне завода — наследника «Красного путиловца» — рассказывают А.Л. Бородулин и Б.А. Ногин.

102

Focus on excellent quality and development of highly efficient production system help Saint Petersburg tractor factory to retain production and improve delivery of the new machines. A.L. Borodulin and B.A. Nogin tell about today of the factory — successor of «Krasny putilovets».



КИРОВСКИЙ ЗАВОД

Работаем с 1801 года





«ОН ДВОРЦАМ СВОИМ КОРЕНЬ»

Отечественная тракторная промышленность во второй половине прошлого века считалась одной из наиболее конкурентоспособных. Заводы в Волгограде, Липецке, Харькове, Челябинске, Ленинграде, Минске, Владимире, Рубцовске выпускали полную линейку высокотехнологичной продукции. Но при переходе к рыночной экономике тракторная отрасль понесла серьезнейшие потери. Первым пострадало наиболее уязвимое звено — отраслевая наука. И это произошло именно в тот момент, когда технологические инновации стали определять уровень конкурентоспособности. Закрывались целые производства, отрасль начала стремительно терять рынки, российские трактора были вытеснены иностранными производителями.

Отрасль не исчезла, но практически утратила статус национальной гордости, уникальности. Правда, надежда на благополучный исход, а вместе с ним

Путь к национальному бренду редко бывает легким. В ЗАО «Петербургский тракторный завод» — дочерней компании ОАО «Кировский завод» — знают это не понаслышке. Сохранить производство и наладить выпуск новых конкурентоспособных машин наследникам Путилова помогли ставка на безупречное качество и создание высокоэффективной производственной системы.

и на новые горизонты развития, сохранилась. И в этом немалая заслуга Петербургского тракторного завода (ПТЗ) — наследника «Красного путиловца», предприятия, ведущего свою историю с начала XIX в. и обеспечивавшего страну на протяжении целого столетия рельсами, строительными конструкциями, паровозами, вагонами, артиллерийскими орудиями, миноносцами, станками и пр. В XX в. здесь был произведен первый советский трактор — «Фордзон-Путиловец».

«КИРОВЕЦ» КАК НАЦИОНАЛЬНЫЙ БРЕНД

В прошлом году завод отметил 90-летие выпуска первого серийного отечественного трактора. Но для ПТЗ не менее памятна другая дата — 13 июля 1962 г., когда был собран первый образец принципиально новой сельскохозяйственной машины — К-700, открывшей серию тракторов «Кировец». Можно смело сказать, что К-700 поднял планку национального тракторостроения на но-

От К-700 до К-744Р

Первых «Кировцев» (К-700) было выпущено 100 тыс. шт. — это весомый показатель, говорящий, помимо прочего, и о высоком качестве этих машин. В некоторых регионах России и стран СНГ и сейчас можно встретить этих ветеранов, продолжающих свою службу. В 1975 г. на конвейере Кировского завода появился К-701 — еще более совершенный трактор, отмеченный государственным Знаком качества и другими наградами, включая Государственную премию. Этот трактор не только вспахал необъятные просторы Алтая, Казахстана, Оренбуржья и других регионов Советского Союза, но и оставил свои следы на полях Америки, Канады, Австралии, Европы, Кубы, не менее пяти тракторов работали тягачами на аэродромах Антарктиды. В 1979 г. завод приступил к серийному производству колесных погрузчиков, бульдозеров и других промышленных машин на базе шасси К-702 и К-703.

В 1980 г. была взята новая высота — выпущен самый мощный в мире колесный трактор К-710. Сейчас с конвейера предприятия сходит шестое поколение сельскохозяйственных «Кировцев» — серьезно модернизированные К-744Р. Кроме того, бренд «Кировец» удерживает позиции на рынке дорожно-строительной и промышленной колесной техники — это фронтальные погрузчики большой мощности К-3080, универсальные тракторные модули и даже самосвалы на базе К-708.



Директор ЗАО «Петербургский тракторный завод» С.А. СЕРЕБРЯКОВ

После этого началась отладка технологических процессов. Был создан своеобразный пул надежных и проверенных поставщиков сырья и материалов — топ-20. Серьезным шагом стала реорганизация службы сбыта: закрытие торговых домов, выработка единого дилерского стандарта продаж, создание отдела гарантийно-сервисного обслуживания.

Далее требовался даже не рестарт, а новый «прыжок в рынок». Директору и его команде удалось заручиться поддержкой «Росагролизинга»: фермеры и агрофирмы смогли приобретать «Кировцы» в лизинг со значительной скидкой. Это позволило, выражаясь образно, превратить импульсно-дискретное движение заводского конвейера в поступательно-безостановочное.

«Сейчас об этом говорить сравнительно легко, — вспоминает С.А. Серебряков. — Но тогда это был период непрерывных совещаний, поисков компромиссов, выработки решений, убеждений и стимулов». Директор понимал, что с таким трудом перезапущенное производство будет находиться в зоне высоких рисков до тех пор, пока не решится вопрос с качеством продукции. «Мы проводили опросы потребителей, ввели анкетирование дилерских центров, подняли всю заводскую статистику по отказам продукции. В итоге открыли два новых проекта: первый, напрямую связанный с качеством выпускаемых тракторов, и второй, имеющий целью изменить свойства производимых тракторов, — рассказывает руководитель ПТЗ. — Нужны были конструктивные изменения по четырем направлениям: агрегатирование трактора

вую высоту, встав в один ряд с такими брендами, как John Deere¹ и Case².

Завоевать устойчивое место на рынке было нелегко. В 2000-е и в начале 2010-х гг. знаменитый Кировский завод жил в ситуации постоянного шока и реструктуризации, он дробился на более мелкие предприятия, некоторые из которых не смогли работать в новых условиях. **Сергей Александрович Серебряков** возглавил предприятие в середине 2013 г. По его словам, в тот момент ПТЗ находился в состоянии «откровенной комы»: объем просроченной кредиторской задолженности составлял сумму, эквивалентную годовому бюджету, в течение девяти месяцев завод то останавливался, то начинал работать вновь. На складе скопился почти годовой запас продукции — 370 тракторов. Завод стали покидать высококвалифицированные специалисты. Национальный бренд необходимо было срочно спасать.

КАК СДЕЛАТЬ КОНВЕЙЕР БЕЗОСТАНОВОЧНЫМ

С.А. Серебряков видел просчет управленцев в излишней амбициозности и избыточном количестве проектов, которые тащил на себе завод. Покупатели, сравнивая «Кировец» с иномарками, высказывали неудовлетворенность качеством.

Первым шагом к оздоровлению стало создание антикризисной команды, в которую вошли члены управленческой команды С.А. Серебрякова и неравнодушные менеджеры, которые, к счастью, еще остались на предприятии. Сегодня на заводе возглавляют направления: качество — А.А. Соколов, развитие технологий и продуктивной линейки — А.Ю. Антипов, производство — С.В. Кутюмин, экономику и финансы — И.В. Сосницкий, продажи — Б.В. Филин, связи с государственными структурами — А.В. Ефимов, совершенствование персонала — С.В. Валяев, закупки — Э.Г. Гогитидзе.

Затем были консолидированы активы и реструктуризирована задолженность. Банки-кредиторы понимали, что работающий завод является для них более выгодным партнером, чем предприятие-банкрот.

¹ John Deere — американская компания, основана в 1837 г. кузнецом и изобретателем Джоном Диром. — Прим. ред.

² Case — американская компания, основана в 1842 г. Джеромом Инкризом Кейсом. — Прим. ред.

со всеми имеющимися сельхозорудиями, улучшение условий работы тракториста (уменьшение шумов и вибрации, защита от пыли, вентиляция кабины, создание эргономических кресел и рулевой колонки, и пр.), оптимизация стоимости владения машиной (мы должны были иметь преимущество перед конкурентами в 2—2,5 раза), изменение внешнего восприятия — редизайн».

На заводе открывались совершенно новые службы, например отдел развития поставщиков. ПТЗ — сборочное предприятие с большим количеством внешних комплектующих, и от качества входящих деталей и узлов зависит качество всего изделия. Можно раз за разом отбраковывать негодную продукцию поставщиков, а можно подойти к решению проблемы системно, наладив работу напрямую с руководством и соответствующими службами предприятий-партнеров.

Люди постепенно поняли и приняли новые требования. Этому способствовали и кадровые решения. Так, бывший главный инженер А.А. Соколов, возглавивший проект, связанный с качеством выпускаемых тракторов, занял должность заместителя директора по качеству, что показало коллективу — вопросы качества становятся важнейшими. По словам А.А. Соколова, он ни минуты не жалел об этом перемещении.

Сбор статистики позволил устранить «белые пятна». В прозрачном информационном пространстве стало возможно проводить Дни качества — ежемесячные общезаводские совещания, в которых принимают участие абсолютно все службы. Не только основные цеха, участки, ОТК, службы главного конструктора, главного технолога, главного энергетика и т.п., но и бухгалтерия, юридический отдел, служба продаж, главный экономист. Речь в данном случае идет не только о сплочении всего коллектива завода для решения вопросов качества, но и о формировании основных процессов. Стали более очевидными зоны проблем: неотлаженность процессов, устаревшие станки, недостаточная квалификация персонала и т.д.

Что дала такая тотальная вовлеченность? С.А. Серебряков объясняет: «На заводе не было учета брака в денежном выражении. Казалось бы, какое отношение к процессу управления качеством имеет бухгалтерия? Теперь у нас

она ведет учет брака, оцифровывает этот процесс. Юридическая служба вместе с отделом внешней приемки ведет претензионную работу с поставщиками. Начали меняться договоры, более уважительным стало отношение тех, кто продает нам сырье и материалы. Выстраивается новый цикл взаимоотношений между различными службами предприятия. Специалисты по продажам, анализируя мнения потребителей, передают их требования на Дня качества, например, в службу главного конструктора. Оставить такой запрос без ответа нельзя. Аналогично конструкторы и разработчики могут высказать претензии технологом или отделу главного механика».

Дни качества стали системным мероприятием в жизни завода. Директор описывает этот процесс кратко и четко: «Дни качества превратились в основной инструмент управления предприятием».

ОТ КАЧЕСТВА — К КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Если развить высказанную С.А. Серебряковым мысль, то можно выстроить определенный логический мостик: если качество продукции становится доминантой основных производственных (и не только) процессов, то промежуток времени, необходимый для улучшения продаж и выхода на новый технический уровень, сокращается, а само предприятие оздоравливается.

Первыми симптомы выздоровления почувствовали дилеры. Если в конце 2013 г. на конференции дилеров речь шла о доверии к новой управленческой команде ПТЗ, то уже через полгода было признано, что стали заметны изменения и движение идет в правильном направлении. А в декабре 2014 г. на аналогичном мероприятии в адрес ПТЗ звучали аплодисменты.

Начался новый этап развития завода — вытеснение конкурентов с рынка. Происходит это за счет более комфортной для потребителя стоимости владения техникой, изготовленной петербуржцами. Этот факт подтвержден оценками независимых аудиторов и данными проверок таких тяжеловесов сельскохозяйственного рынка, как «РусАгро», «Мираторг», «Авангард» и др.



Заместитель директора по качеству
ЗАО «Петербургский тракторный завод»
А.А. СОКОЛОВ

Важнейшую роль в развитии предприятия и укрепления его позиции на рынке сыграла система мотивации, принятая на заводе. С.А. Серебряков, по аналогии со знаменитой системой 5S³, называет ее «4П»: «Принуждать, понуждать, побуждать, поощрять». По словам директора, «первая компонента должна быть минимальной, репрессивный подход не даст ожидаемых результатов. Но порой принуждать бывает необходимо. Например, к соблюдению правил производственной безопасности, которые буквально написаны кровью. Понуждение тоже в какой-то степени деталь репрессивного механизма, но с его помощью эффективно стимулируется соблюдение стандартов. Побуждение — совместное устремление в будущее. Оно реализуется у нас с помощью развитой системы предложений и мер по улучшению деятельности на производстве и в офисах. Система поощрений нацелена на выявление дефектов. Мы платим (причем не раз месяц, в зарплату, а еженедельно) за каждый выявленный — в буквальном смысле не вынесенный за пределы завода — брак. Что, на мой взгляд, логично: выявил дефект — спасибо тебе. Нет задачи наказывать виновного, есть задача выявить первопричину, искоренить системные ошибки».

И здесь уже речь идет о следующем этапе развития — построении эффективной производственной системы.

³ Система организации рабочего места, основанная на визуальном контроле, включающая в себя пять принципов: структурирование, систематизация, чистота, стандартизация, самодисциплина. — Прим. ред.

КАКОВО ВАШЕ МНЕНИЕ?

На ПТЗ, около здания заводоуправления есть особая зона, где можно высказать свое мнение о работе предприятия на специальных бланках. Вопросы самые разные («Что вам нравится/не нравится в техпроцессе «А»? Как бы вы изменили работу участка «Б»? и т.д.), и они постоянно обновляются.

С.А. Серебряков приводит пример: «Как-то в одном из опросов прозвучал такой пассаж: «Что за барахло мы покупаем?» Имелись в виду внешние закупки материалов и сырья. Видимо, у кого-то появились претензии к качеству или к цене комплектующих изделий. Я издал соответствующий приказ, и вся информация о внешних закупках появилась в открытом доступе, стала прозрачной. С одной стороны, это своеобразное послание сотрудникам от директора: нам нечего скрывать. С другой — возможная польза: вдруг кто-то подскажет более аккуратного и недорогого поставщика».

Отлаженные технологические и производственные процессы — это только одно слагаемое эффективной производственной системы. Второе — развитие работающих на предприятии людей. О людях стоит сказать особо. Безопасный труд, взаимное доверие и уважение, внедрение эффективных способов выявления и решения проблем, непрерывное совершенствование — все это помогает избежать текучести кадров. И снова, как в советское время, работать на «Петербургском тракторном» (читай — на «Кировском») стало престижно. Тем более что социальные программы на предприятии не только не закрыты, а наоборот, разворачиваются все шире.

Статистика завода, прежде пессимистичная, стала совершенно иной. В 2014 г. предприятие показало рост в 60% по сравнению с 2013 г. Сейчас рост ПТЗ

Принципы работы ПТЗ в области качества, прописанные в Политике предприятия:

- Повышение эффективности деятельности и конкурентоспособности предприятия с учетом интересов потребителей, акционеров общества и трудового коллектива за счет проведения системной работы по повышению качества выпускаемой продукции, выполняемых работ и оказываемых услуг;
- определение потребностей и ожиданий потребителей продукции и услуг, непрерывный мониторинг и повышение степени удовлетворенности потребителей;
- непрерывный мониторинг и постоянное улучшение результативности действующей в организации системы менеджмента качества;
- установление на основе доверия и партнерства долгосрочных взаимовыгодных отношений с поставщиками при разработке и модернизации поставляемых комплектующих изделий с учетом требований потребителей и тенденций рынка;
- систематическое повышение квалификации персонала — он должен знать инструменты и принципы улучшений, осознавать их необходимость и иметь навыки успешного их применения;
- повышение эффективности работы предприятия с помощью совершенствования его систем и внедрения философии и принципов Производственной системы ПТЗ: «Стандартизированная работа», 5S, «Построение потоков», «Процесс решения проблем», TQM⁴ и др.;
- установление и доведение до сведения всех сотрудников измеримых показателей для мониторинга результатов;
- освоение производства новых образцов техники, оборудования и видов услуг с применением передовых технологий.

⁴TQM — всеобщее управление на основе качества. — Прим. ред.

по сравнению с соответствующим периодом прошлого года составляет 55%. Впечатляющая работа менеджмента, не правда ли?

«КИРОВЕЦ» XXI ВЕКА

Сейчас ПТЗ поставляет свои тракторы в страны СНГ, Восточной Европы, появились дилеры в Германии, начинается продвижение продукции завода в Южной Америке. На российском рынке продукция ПТЗ конкурентов «среди своих»,

по сути, не имеет (если не считать попыток минских тракторостроителей выйти на рынок машин мощностью свыше 300 л.с.). В 2014 г. ПТЗ удалось потеснить John Deere и других иностранных производителей и занять более половины национального рынка сверхмощных машин. Понятно, что со старой или некачественной техникой такое было бы невозможно.

Еще в 1960-х гг. конструкторами и технологами «Кировского завода» был



задан высочайший уровень производимых тракторов. Заместитель директора ПТЗ по качеству А.А. Соколов называет «Кировец» интеллектуальным лидером отечественного машиностроения 1960—1980-х гг. Инновационный прорыв был заложен в конструкции трансмиссии: управление «Кировцем» сродни вождению автомобиля с автоматической коробкой переключения передач. На любом другом тракторе механизатор должен был при переключении передач останавливать машину, что не способствовало долговечности работы коробки передач, сцепления, да и самого двигателя. «Кировец» принципиально изменил ситуацию: 16 скоростей вперед и 8 назад. При этом можно трогаться на первой и разогнаться с сельхозорудием до четвертой передачи на каждом режиме без разрыва потока

В планах завода доведение до широкой серии универсальных тракторов — самосвала и новой дорожно-строительной машины. Это сулит новые горизонты развития. На базе этой техники можно изготавливать широкий спектр весьма востребованной продукции: лесовозы, трубовозы, трубоукладчики, различную спецпродукцию. В значительной части эти машины будут ориентированы на экспорт. Хотя здесь все не так просто.

Справедливости ради надо сказать, что сейчас на зарубежные рынки питер-

ские возможности: от прямого субсидирования и низких процентных ставок до протекционистских мер через общественные организации бизнеса. Российские предприятия всего этого, увы, лишены.

Заводу необходимо оглядываться и на внутренний рынок. Здесь, как в профессиональном спорте, занять лидирующие позиции легче, чем долго их удерживать. Репутация ПТЗ высока, но ее надо постоянно поддерживать. А.А. Соколов рассказал о Дне покупателя, который практикует завод: «К нам



мощности. Это не только сделало управление машиной более комфортным, но сформировало новую культуру обработки земли, которая позволила многим хозяйствам российских регионов развиваться, преодолевать кризисы, а сегодня успешно конкурировать с хозяйствами, применяющими импортную технику. К проверенным временам ноу-хау завод добавил современные достоинства. Ставка сделана на максимальный комфорт для механизатора. Мощные «Кировцы» с линейкой от 300 до 450 л.с. имеют современную гидравлику, кондиционер, рулевое управление, как в легковой иномарке, герметичную безопасную кабину с отоплением, вентиляцией, навигационной системой, позволяющей доводить точность посева и обработки полей до сантиметров, и все опции, позволяющие работать с любым отечественным и импортным навесным оборудованием соответствующей мощности.

Ведется разработка принципиально новой машины мощностью 200 л.с. Это новаторский проект — техника такого класса в России не производится. Как говорит руководитель ПТЗ, с вводом в строй этого трактора у ПТЗ появится полная линейка сельхозмашин мощностью от 170 до 450 л.с.

ский трактор попадает не благодаря, а вопреки. Вопреки усилиям более защищенных собственными правительствами конкурентов. С.А. Серебряков приводит примеры: «Самая известная в мире американская тракторная марка John Deere имеет непрямую государственную поддержку и может предложить трактор в России под 3% годовых. А я не могу. Да что там США! Наши соседи и партнеры по Евразийскому экономическому союзу предлагают тракторы «Беларусь» в 85 странах мира, имея четкий план продвижения и довольно жесткую отчетность по исполнению этих планов. Я уж не говорю про экспортное финансирование китайских предприятий, компенсации по затратам на продвижение и проч.»

Большие экспортные возможности — это не только вопрос престижа, это еще и рычаги развития. Более крупное производство позволяет снизить издержки, что сказывается на себестоимости изделий. Широкий ассортимент и большой объем выпуска продукции априори ведут к технологическому обновлению. Причем государства открывают для своих производителей широ-

на День покупателя приехала большая делегация из Алтайского края. Мы провели для них подробную экскурсию, показали новые возможности, рассказали о гарантийно-сервисном обслуживании. Этот регион важен для нас, в советский период здесь работало до 12 тыс. «Кировцев», сейчас их число составляет 3 тыс.» Регионов, с которыми завод работает напрямую и имеет сервисно-дилерские отделения, уже около 60.

В свое время президент компании General Motors Ч. Вильсон произнес фразу, которую иногда приписывают Г. Форду: «Я привык считать, что хорошо для нашей страны, хорошо и для General Motors, и наоборот». Думается, россияне имеют право перефразировать ее: «То, что хорошо для «Кировца», хорошо и для всей страны. И наоборот». Ибо трактор продолжает оставаться и нашим национальным символом, и нашей надеждой.

**Материал подготовили
Александр БОРОДУЛИН
и Борис НОГИН**