

## ВАТЕРЛИНИЯ ЗАПОРОЖКРАНА

Новым руководством завода намечена стратегия и тактика не только возрождения производства, но и расширения рынков сбыта.

*С.Я.Полнарев, ответственный секретарь НТА «Подъемные сооружения», г. Одесса*

Закрытое акционерное общество «Запорожский завод тяжелого краностроения» («Запорожкран») является одним из крупнейших в Украине и хорошо известным во многих странах мира краностроительным предприятием. Не менее известным в краностроительном мире является имя председателя правления общества Михаила Андреевича Ткалича. Под его руководством в последние годы завод освоил выпуск семи видов козловых кранов и пяти полукозловых, двух контейнерных кранов, грейферного и рудно-грейферного перегружателей, 34 мостовых кранов, кран-балок подвесных и опорных и пяти порталных кранов типа «МАРК». Помимо этого, на Запорожкране изготавливается навесное оборудование и оборудование гидросооружений, отдельные сварные металлические конструкции, монтажная оснастка и средства малой механизации.

Будучи по-хорошему честолюбивым, М.А.Ткалич остается честным перед своими партнерами, указывая, в частности, в рекламных проспектах, что порталные краны изготавливаются по документации, с комплектацией и контролем качества «Конекрейнс Украина».

Рекламируя деловую связь Запорожкрана с KCI Konecranes, основанного в 1910 г. и на сегодня являющегося одним из ведущих в мире изготовителей грузоподъемного оборудования, М.А.Ткалич поставил перед собой и коллективом вопрос: «Почему на рынок Украины, России и других стран не может выходить вся продукция Запорожкрана, по качеству не уступающая тем видам продукции, качество изготовления которых контролируется «Конекрейнс Украина»? Это — нелегкий, но честный вопрос. Ответ на него требует изменения технологии и менеджмента, переоснащения производства, изменения схем комплектации и многого другого. Для решения этих проблем М.А.Ткалич рекомендовал правлению назначить генеральным директором Запорожкрана Александра Николаевича Сакару.

Имя А.Н. Сакары тоже уже хорошо известно в украинском краностроении. Он не просто представляет в Украине интересы концерна KCI Konecranes, но и, пройдя школу всемирно известного краностроительного концерна, сумел создать современное украинское предприятие — ЗАО «Конекрейнс Украина».

Путь в краностроение для молодого судового электромеханика А.Н. Сакары начался в 1991 г. К этому времени 34-летний старший электромеханик ЧМП получил опыт работы с 500-тонными кранами на судах-лихтеровозах. Сложные машины с тиристорным управлением были созданы концерном Kone. Полностью автоматизированная машина требовала и определенных навыков в обслуживании, и самостоятельных размышлений, в том числе и философских, ибо философия современного европейского менеджера отличается от философии современного среднестатистического украинского руководителя. В 1991 г. финны предложили Александру Сакаре работать в их компании. Компания занималась и его обучением. Вообще на фирме Konecranes учатся все — от простых рабочих до менеджера любого звена. Два раза в год все работники компании обязаны посещать центр обучения и совершенствовать свои знания. Прилежный ученик А.Н.Сакара стал представителем фирмы в Украине, используя свое главное преимущество перед учителями — знание условий, специфики и менталитета украинского рынка.

Эти преимущества были реализованы им и при создании предприятия «Конекрейнс Украина». А теперь 10-летний опыт работы ЗАО «Конекрейнс Украина» востребован и в ЗАО «Запорожкран».

Предлагаем вниманию наших читателей интервью с А.Н.Сакарой. Нам кажется, что принципы, выкристаллизовавшиеся и сформулированные им в результате накопленного опыта, будут важным подспорьем в повседневной работе не только для начинающих менеджеров краностроительной отрасли, но и для многих руководителей с собственным производственным опытом.

**— Александр Николаевич, так кто же Вы — украинский менеджер или все-таки уже больше финский?**

— Конечно, украинский. И предприятие «Конекрейнс Украина» — украинское предприятие. Понимаете, кто бы ни был владельцем предприятия, расположенного в Украине, оно живет в одном правовом поле с другими украинскими предприятиями. Оно не будет набирать сотрудников-иностранцев, здесь будут работать украинские специалисты. И землю, в каком бы владении ни была территория под этим предприятием, нельзя увезти куда-нибудь в другую страну, она всегда будет и останется украинской землей.

В то же время мы должны понимать, что концерн Konecranes много десятилетий успешно действует на мировом краностроительном рынке. А потому украинским краностроителям есть чему поучиться, есть что взять из опыта финских коллег. Это касается технологий, это касается методов менеджмента, это касается многих вещей, которые

можно просто... подсмотреть. Это не значит, что все это на 100% будет использоваться здесь. Менеджеры Kopescrapes не ставят и никогда не ставили передо мной задачу скопировать финские образцы и финские технологии на 100%. Задача совершенно другая, ведь в Украине первичны все-таки украинские нормативы. Менеджеры Kopescrapes — они же краностроители и прекрасно понимают, что в Украине есть национальные стандарты и правила, есть Госнадзорохрантруда, есть также наши собственные бухгалтерские, налоговые правила, и в первую очередь мы должны жить по ним. И это ставится во главу угла. В то же время менеджеры фирмы уверены, что предприятие может выпускать продукцию по европейским правилам и стандартам ИСО. Так что я всего-навсего менеджер, обязанный работать в тех условиях, которые сложились в моей стране.

**— А как быть с продукцией «Конекрейнс Украина»? Насколько краны, произведенные вашим предприятием, можно считать украинскими?**

— Вообще глубина «украинизации» производимой краностроительной продукции начинается с металлоконструкций. Украина — производитель металла, поэтому вполне логично, что металлоконструкции могут производиться и производятся у нас. Для этого, конечно, нужны также квалифицированные сварщики и другие специалисты — технологи, например. У нас они есть и были всегда, и надо сказать, что они были одними из лучших в мире. Другое дело, что мы много кадров растеряли, кто-то был вынужден бросить работу, кто-то нашел более выгодные предприятия. И все же производство металлоконструкций — это то, с чего легче всего начинать. Это не значит, что на этом мы остановимся и никакие высокие технологии нам не доступны. Да, сегодня нет в Украине современных крановых электродвигателей, и быстро они не появятся. Это касается и крановых электроприводов. Но в мире вообще существует не очень много изготовителей кранового электропривода: «Сименс», «Дженерал электрик», «Телемеханик», «Эй-Би-Би». Все остальное — это либо их дочерние компании, либо фирмы, работающие под их непосредственным влиянием, либо работающие по лицензии. Создание в Украине предприятия, которое захватит мировой рынок и будет действовать наравне с названными фирмами, — это задача не одного года, поэтому мы просто вынуждены пользоваться западной продукцией. Да и надо ли нам ставить такую задачу, не лучше ли привлечь эти компании на наш рынок, заставить работать в Украине? И тогда появится у нас наш собственный «Эй-Би-Би» со всеми его технологиями. Чтобы делать качественную крановую продукцию, надо применять и качественную комплектацию. А это значит, что надо комплектоваться продукцией лучших производителей электрооборудования, электроприводов, редукторов и т.д. Вообще, к сожалению, в нашем менталитете заложено понимание, что мы можем делать только дешевое, потому что у нас могут купить только дешевое. Но не надо искать покупателя, у которого нет денег, а искать надо тех, кто способен заплатить за хорошую продукцию. У тех, кто ищет дешевую продукцию, зачастую вообще нет денег, чтобы заплатить. Многие проблемы наших заводов в этом и заключаются: мы делаем продукцию, доверяя бедному заказчику. А потом он говорит: дескать, пока вы полгода делали кран, я вообще обанкротился. И вы банкротитесь вслед за ним. Давайте искать заказчика, который знает, зачем ему нужен кран, который готов заплатить за качественную продукцию и понимает, что, покупая качественное, и заплатить нужно больше. Ведь в производстве кран — это, как правило, вспомогательный механизм, и его стоимость — это сотая часть всего общезаводского оборудования. И очень важно понимать, что цена покупки — это не самое главное, самое главное знать экономическую выгоду его дальнейшей эксплуатации с учетом резкого уменьшения риска незапланированных простоев.

А вообще, истинный патриотизм украинского производителя должен состоять в том, чтобы суметь задать себе вопрос: «Почему для себя мы должны делать кое-как, а для Запада — как следует?». Ответ на этот вопрос должен быть однозначным: «Если мы умеем делать классно, то так должны делать и для себя».

**— Как Вы думаете, может ли государство повлиять на развитие краностроения? Как-то ускорить его возрождение?**

— Краностроение — это такой же бизнес, как и любое другое дело. То есть его нужно делать не под столом, а на столе, не в тени где-то, а открыто. И не надо при этом скрывать, что главная задача — получить положительный финансовый результат. А для этого ничего не надо просить у государства. Оно ничем не может помочь. Предприятию не нужны специальные льготы. Откровенно говоря, не нужно даже тратить время на изменение каких-то законов. Это время нужно потратить на работу в тех условиях, которые есть. Каждый должен делать дело на своем месте. Люди, которые управляют государством, также не должны ждать от нас просьб и выбивания каких-то индulgенций, а изучать и анализировать, насколько эффективно работают те или иные законы и менять их в случае необходимости.

**— Как бы Вы сформулировали программу возрождения и обновления Запорожкрана?**

— Запорожкран не будет делать только металлоконструкции. Мы с этого начнем. Мы начнем наводить порядок с того, что научимся делать металлоконструкции настолько выгодно для себя, что их смогут продавать даже на Запад. На сегодняшний день в нашей стране продать что-то на Запад нельзя, потому что это очень дорого, так как производство неэффективно. Например, те же металлоконструкции делаются настолько неэффективно и медленно, что это тормозит весь цикл производства.

Перспективы Запорожкрана велики, потому что для краностроения это большой завод — и территориально, и по количеству персонала. И наша цель — этот потенциал сохранить, сохранить путем наращивания объема производства, добываясь того количества продукции, которое будет покрывать все наши расходы и даст возможность жить дальше. Отсюда — и ответ на вопрос о наших рынках сбыта. Тогда это будет и украинский рынок, и это будет обязательно рынок России, и это будет обязательно рынок Западной Европы. Потому что это нормальная цель любого предприятия — охватить своей любовью и своим вниманием как можно больше рынков,

тогда это нам дает возможность более гибко действовать. Отсюда — опять же вопрос качества. Если мы говорим о западном рынке, то там регламентируются такие стандарты качества, которые Запорожкрану сегодня уже по силам, так как по требованиям Kopesranes он их обеспечивает уже давно.

Станет ли Запорожкран предприятием с высокой добавленной стоимостью — это один из вопросов, который меня очень волнует. Сегодня устаревшее оборудование не позволяет принимать нам те заказы, которые при наших возможностях, при наших отношениях с Kopesranes мы могли бы получить. Я имею в виду европейские заказы, которые могли бы загрузить наш завод полностью. Но нам для этого нужно поработать над собой. Для этого необходимо прежде всего обновить оборудование, значит, вложить инвестиции. Никто с этим не спорит, так и нужно делать. Но для этого нужно время. Первое: мы не можем остановить завод. Второе: нам надо подготовить людей, которые могли бы работать на этом оборудовании. Все новые технологии основаны на автоматизации, на использовании компьютерного оборудования. Подготовка людей займет какое-то время. И не только техническая, но и психологическая. Одновременно этим людям надо платить зарплату. Поэтому все должно быть скоординировано и сбалансировано.

#### **— Какова динамика производства в ЗАО «Запорожкран» за последние годы?**

— Запорожкран занимает определенную нишу и выпускает продукцию, которую можно назвать стандартной. Но рынок требует что-то свое, особенно в последнее время, и крановые заводы это почувствовали. Если раньше можно было четко сказать: эту номенклатуру выпускает этот завод, а вот эти краны — другой завод, то сегодня заказчик почувствовал: можно заказать и специальное исполнение, и завод пойдет навстречу. Общего управления, общего распределения обязанностей и функций, как это было в СССР, нет, и, наверное, к этому не надо стремиться, если мы говорим о рынке. За последние 5 лет Запорожкрану пришлось выпускать и свои краны, которые можно назвать стандартными, и новое для себя оборудование. А в трудные времена приходилось делать и другую, не краностроительную продукцию. Что касается количества выпускаемых кранов, то в последние 5 лет присутствует стабильность, но я бы назвал ее плохой стабильностью. Просто перед этим было значительное падение, которое началось в 1990 г. и было максимальным до 2000 г. С 2000 г. началась положительная динамика. Но если положить руку на сердце, то она стабильно низкая и, наверное, на низком уровне, на уровне ватерлинии — чуть ниже, и мы уже не дышим.

#### **— В чем заключается стратегия предприятия на внутреннем и внешних рынках?**

— Наша стратегия — это наше ноу-хау, а значит, наша коммерческая тайна. Но однозначно мы собираемся работать и на внутреннем, и на внешнем рынках. Это было всегда, и терять эти позиции завод не намерен. Наоборот, мы собираемся расширяться и развивать рынок нашего присутствия. Запорожкран хорошо известен на российском рынке, а вот на украинском рынке нам надо присутствовать больше. Сейчас в первую очередь я ставлю перед нашим предприятием задачу — качественная работа на украинском рынке. Чтобы то качество, с которым мы умеем работать по заказам Kopesranes, не отличалось от того, которое мы делаем на украинском рынке. И чтобы для нас это было нормально, рентабельно, чтобы мы умели справляться с этим качеством не только для красивого слова — что вот мы сделали качественно, но при этом очень сильно напряглись и финансово пострадали. Нет, чтобы это было нормальное наше состояние.

#### **— Опишите, пожалуйста, конкурентное окружение Вашего предприятия.**

— В рыночных условиях конкурентами являются все наши коллеги. Это вполне нормальное состояние, когда все украинские заводы, которые занимаются грузоподъемной техникой, являются нашими конкурентами. И точно так же все западные, все российские предприятия являются нашими конкурентами. С этим надо уметь жить, это нормальное наше состояние, это нормальная наша жизнь. Здесь тоже должна несколько поменяться наша психология. Что такое конкурент? Он тебя стимулирует к развитию, он показывает тебе все твои промахи, ошибки, он подвигает тебя к тому, чтобы ты шевелился, а не спал. Слава Богу, у нас есть традиция, когда на наши ежегодные конференции по подъемным сооружениям в Одессе в конце мая собираются все конкуренты. Если мы это не потеряем и сможем и дальше собираться и общаться, то это будет великолепно. Потому что этого нет на Западе и не было никогда. И мы это можем потерять, если вдруг догадаемся, что мы конкуренты и теперь не должны ни встречаться, ни здороваться. Если этого не потерять, может из этого что-то интересное получиться.

#### **— Какие, на Ваш взгляд, основные барьеры для внутренних и внешних инвесторов Украины?**

— Это вопрос к нашему правительству, потому что это касается не только краностроения, но полностью всей украинской экономики. Поэтому пусть правительство и ломает над этим голову. Вот оно провозглашает, что надо вести себя таким образом, чтобы инвестировать в Украину было приятно. Я полностью с этим согласен. Давайте доставим удовольствие капиталистам. Давайте вести себя так, чтобы они радостно давали нам свои деньги и технологии и все, что они наработали и накопили.

#### **— Ваш анализ научно-технического и производственного потенциала украинских предприятий.**

— Наши предприятия всегда имели персонал с высоким научно-техническим уровнем. Очень жаль, что на сегодняшний день это люди пенсионного либо предпенсионного возраста. С 1990 г. развиваться в этом направлении было довольно трудно. Но этот вопрос — в руках самого предприятия. Оно должно зарабатывать столько, чтобы иметь возможность вкладывать деньги в научно-техническое развитие, инновации. Никто со стороны денег на это не

даст. Предприятие: а) должно понимать, что это нужно делать; б) зарабатывать столько, чтобы деньги были; в) вкладывать эти деньги в НТР.

Нужно отделить производство от научно-технических разработок. Если мы что-то хотим поменять, сначала надо заработать на новую разработку деньги, испытать ее, довести до ума, сделать это технологией, а уж тогда внедрять в производство. Той возможности, что была в СССР, когда мы делали какие-то экспериментальные изделия и тренировались на производстве, сегодня нет. Капиталисты четко понимают: если они что-то продвигают на рынок, это законченное, законченное изделие. Не дай Бог, с ним что-то случится — компания очень много потеряет.

**— Должно ли оставаться государственное регулирование научно-технической политики предприятия?**

— Оно должно быть и должно проводиться через стандартизацию, сертификацию, надзор в сфере выпускаемой продукции. Я двумя руками за это. Единственное, что поможет нашему государству действовать комплексно, — как можно быстрее действовать по стандартам, которые соответствуют международным. Тогда нам легче будет разговаривать. Наша жизнь существенно облегчится, если наши стандарты будут полностью согласованы с российскими и в соответствующую очередь — с европейскими. Тогда уйдут многие проблемы. Тогда останется один вопрос — управление через стандартизацию, сертификацию и надзор.

**— Как Вы организуете работу со смежными предприятиями?**

— Что такое смежник? Это партнер, которого я выбираю следующим образом: самый качественный, самый надежный и не единственный. Закон рынка определяет, что он должен конкурировать с другим таким же качественным и надежным партнером. А они самостоятельно, без моего силового давления на них, отрегулируют свои взаимоотношения. Если применять такой подход, жизнь наладится сама собой. Моя задача — не зависеть от проблем поставщиков.

**— Каким образом, на Ваш взгляд, повлияет на Запорожскан вступление Украины в ВТО и ЕЭП?**

— И в том, и в другом есть плюсы и минусы. Но все же интеграцию надо воспринимать как положительное явление. Да, мы будем иметь больший рынок сбыта. Но, с другой стороны, будем действовать по более жестким правилам и требованиям. То есть и где-то найдем, и где-то потеряем. Но этот процесс неизбежен, потому что нельзя замыкаться в себе. Это все-таки расширяет и круг наших субконтракторов, и опять же рынок расширяет. Да, если вступим в ВТО, это заставит нас поднять зарплату. Зато цены вырастут. И все сбалансируется. Для нас изменится только одно: мы станем больше похожи на всех остальных.

**P.S. Возрождение Запорожскана начинается с упомянутой ватерлинии. В этом возрождении ведется мирное сражение на многих фронтах. Фронтом техперевооружения командует М. А. Ткалич, рекомендовавший на свое место генерального директора А.Н. Сакару. Это поступок. Победа, которая «дается в сражении», на Запорожскане рождена поступком.**

С.Я. Полнарев  
[«Подъемные сооружения. Специальная техника», 2005, № 3.](#)

На главную страницу  
[Конекрейнс Украина](#)