

# Сергей ГРИЦАЙ: «Сегодня «Вента» не градообразующее, а социально значимое предприятие»

В ноябре прошлого года на ОАО «Нижнетуринский машиностроительный завод «Вента» был назначен новый генеральный директор – Сергей Вадимович ГРИЦАЙ. Тема нашего разговора – одна из самых актуальных сегодня – положение дел на предприятии.

## Кризис чуть не разрушил «Венту»

Сергей Вадимович, аналитики считают, что после кризиса экономика региона напрямую зависит от предприятий. Чем в этом смысле может обнадесить «Вента»?

Если быть откровенным, то на предприятиях машиностроительной отрасли, коим является «Вента» и ряд других предприятий данного муниципального образования, проблематика остается прежней. Что было изначально заложено еще в советское время, на это же все и работает. То есть глубокой модернизации и диверсификации производства за все это время произведено не было. Были лишь накоплены проблемы, которые с усилением кризисных явлений (с конца 2008-го и весь 2009 год) обрушили многие предприятия, чуть не обрушили и «Венту». Это накопленные и нереализованные материальные запасы производства в виде сырья, материалов, готовой продукции. За лежи этих неликвидов, большая территория, невостребованные сегодня производственные помещения, которые нужно содержать, отапливать, поддерживать в рабочем состоянии. Все это на протяжении десятков лет старались удержать любыми силами, хотя перестраиваться надо было уже давным-давно.

К чему подобное приводит? Сначала заканчиваются оборотные средства, потом возникают проблемы с уплатой налогов, закупкой материалов, выплатой зарплаты. В такой ситуации менеджменту не до того, чтобы думать о перспективном развитии, разработке новых технологических процессов под конкретную новую продукцию, приходится думать о том, как бы месяц прожить, год. Так произошло и с «Вентой».

Вы сказали, что чуть не разрушили «Венту», но ведь не разрушили же...

На самом деле и сегодня не все однозначно. Да, с приходом «Атомэнергомаша» в качестве основного собственника ситуация начала выравниваться. «Атомэнергомаш» входит в большой машиностроительный холдинг предприятий России, который, в свою очередь, входит в состав Государственной корпорации «Росатом», – посредством управляющей компании государство управляет своими активами. В конце прошлого года дело дошло и до «Венты», здесь сменили менеджмент, поменялась и степень внимания к предприятию. Сегодня мы пользуемся теми методиками управления, которые формируются в Росатоме, они ретранслируются на «Атомэнергомаш» и касаются финансовой и производственной сфер, научных разработок.

То есть «голова» занимается планированием будущего для своих предприятий...

Однозначно сказать нельзя, что мы вдруг начали получать заказы, как это было в советские времена государственного планирования. Но собственник оказывает реальную помощь в формировании портфеля заказов. Благодаря только лишь «Атомэнергомашу» нам удалось к 1 августа 2010 года законтрактовать полностью весь год договорами, необходимыми для нормального функционирования предприятия. И если с начала года и практически до лета мы занимались только лишь тем, чтобы залатать дыры, образовавшиеся в закупке производственных участков (загрузка по некоторым направлениям доходила до 10%, люди практически сидели без работы), то сегодня мы занимаемся абсолютно другими вещами. Смотрим, как усилить производственный процесс, восстановить механизмы взаимодействия между производственными подразделениями. В силу нестабильности работы в прошлом эти схемы были забыты либо неэффективно использовались, в результате часть компетенции в данном отношении была утеряна. Теперь, конечно, со скрипом, но дело движется.

Хватает для этого умений, специалистов? И специалистов, и умений достаточно. Тут самое главное, чтобы желание было. Желание есть, и не только у одного человека (понятно, что одному руководителю хоть костями ляг, толку все равно мало будет), у всего коллектива. Это главное.

## Работы на машиностроительном рынке много

Большой ли на «Венте» сегодня коллектив?

Реформа на «Венте» идет по всем направлениям, началась она с коллектива. В ноябре я стал генеральным директором ОАО «Нижне-



туринский машиностроительный завод «Вента», проанализировал штатное расписание, доложил об этом собственнику. Был принят комплексный план оздоровления предприятия, одним из пунктов которого значилась оптимизация численности персонала. На заводе к тому времени работали 750 человек, из них только 160 человек – основные рабочие. Естественно, что почти 600 специалистов (помимо основных рабочих) – не та численность, которая необходима для оздоровления экономики предприятия, поэтому мы максимально бескровно провели оптимизацию персонала. Сегодня у нас на заводе трудится 500 человек, при этом основные рабочие специальности сохранены.

И теперь вам основных рабочих еще и мало?

Сейчас да. Но мы реалисты и понимаем, что сегодня рынок рабочих специальностей не представлен того качества специалистами, которые нам нужны. Нам сегодня нужны сварщики, маляры высокой квалификации.

Сергей Вадимович, на какие направления работы нацелено сегодня предприятие?

В принципе и раньше на предприятии было два направления: продукция для атомной промышленности – выпуск нестандартизированного оборудования (этот термин означает уникальность и универсальность каждого изделия) и серийная продукция, которая продается на свободном рынке, хотя ряд изделий имеют свою специфику (в основном это вентиляционно-отопительное оборудование). Наш заказчик для нестандартизированного оборудования – компания Росатом (поставка оборудования как для строящихся энергоблоков России и зарубежья, так и для предприятий ядерного промышленного комплекса).

Тяжело такого монстра, как «Электрохимприбор», в Лесном под боком иметь?

Что значит под боком? Можно сказать, что мы у них под боком. Или просто мы рядом. «Электрохимприбор» выполняет совершенно иные функции. По большому счету на рынке, где оба наши предприятия представлены, столько работы, что хватит не только нам, но еще и останется. Нам нет смысла конкурировать с ЭХП. Есть определенный круг задач, над которым мы работаем на конкретной территории.

Как-то не верится... Кругом говорят о жуткой безработице, всех душат долги...

Работы много, но ее надо поискать, как грибы в лесу. Я не говорю, что она простая и легкая, но ее достаточно. Не каждую работу поднимешь. Сроки, качество и требования к выполнению заказов постоянно ужесточаются, ценовая политика не позволяет вольготно долго выполнять заказ. Три основных постулата – сроки, цена, качество; все на рынке крутится только вокруг них.

## Сменился статус «Венты»

А все надежды на стабильность крутятся вокруг предприятий, вокруг «Венты» в том числе.

Когда-то предприятие было градообразующим, сегодня же оно – социально значимое. Чтобы град образовывать, необходимы несколько другие вещи. Например, численность работающих на заводе людей должна быть существенно высокой (не 500 человек). «Вента» в силу многих причин (из-за кризиса в том числе) утратила определение градообразующе-

го предприятия, поэтому и относиться к предприятию уже стоит по-другому. Выстраивать политику ожиданий от «Венты» какого-то волшебства по меньшей мере нельзя. Отвлечение от прямого управления производством на различные моменты, связанные с ожиданием, как минимум нелогично. Но, конечно же, нам надо прилагать все усилия (и нам, и всем, кто живет на этой территории) для того, чтобы данное предприятие снова стало градообразующим. Мы должны обеспечить предприятие заказами, работой, рабочими местами, чтобы увеличился производственный коллектив. Для этого людей-то надо разворачивать в нашу сторону, менять их мнение насчет «Венты».

Скоро, наверное, сюда будет трудно попасть?

Почему должно быть трудно? Наоборот, должно быть легко. Легко на те специальности и на те рабочие места, которые необходимы для производственных процессов. Мы сейчас принципиально разворачиваем отношение всего коллектива именно в сторону производственной площадки и конкретных рабочих, сварщиков, маляров, токарей, фрезеровщиков – они здесь главные. Им должны быть созданы все условия для того, чтобы они работали в сфере своей компетенции и могли соревноваться друг с другом.

Ага, снова к этому пришли, к соцсоревнованию...

Как бы это ни называлось, но, когда нормализуется процесс производства и его обеспечат несколько людей, волей-неволей они начинают соревноваться, это в крови у каждого человека.

Сергей Вадимович, слышала такую информацию, что Нижняя Тура рассчитывает на ЭХП, потому как на базе «Венты» планируется организовать третью площадку. Или это не так?

Питать иллюзий по отношению к тому, что это случится быстро и просто, не склонен.

То есть на инвестиции город рассчитывает не вправо?

Мы не то чтобы вправо, мы обязаны рассчитывать на инвестиции, но одними расчетами дело не обходится. Нужно подготовить почву: сформировать инвестиционную привлекательность того, что ты предлагаешь. Если это третья площадка ЭХП на общей площадке двух предприятий, то существует комплекс юридических и производственных вопросов, которые необходимо решать. Должен состояться конструктивный диалог между руководителями двух предприятий, созданы рабочие группы и так далее.

А производственная площадка действительно имеет привлекательность. На «Венте» 34 гектара площадей, 120 тысяч квадратных метров производственных помещений, 34 мегаватта подключенной электрической мощности, собственная газовая котельная. Кроме того, удобное территориальное расположение: близкие железнодорожные пути, в принципе небольшое удаление от автодороги. Поэтому что касается «Венты» как производственной площадки, то предприятие имеет ряд преимуществ, открытость в том числе. Рациональное зерно в этом есть, но над любым рациональным зерном надо работать.

## Здоровье и общение за деньги не купишь

«Вента» принимает активное участие в спортивных мероприятиях округа. Вы как руководитель стоите на позиции укрепления и здоровья, и корпоративного духа в коллективе?

Пусть это называется так. Мы же живем в коллективе, большую часть времени проводим здесь. Семья – то, ради чего мы это делаем. А здесь мы все по убеждениям. Наверняка многие согласятся с тем, что материальная составляющая трудового договора – далеко не все. Ни за какие деньги не купишь здоровье, не получишь общение, не завоеешь авторитет. Это должно идти не от каких-то заученных стандартов в институте по управлению, а от души, наверное. Поэтому, если ты любишь производственный коллектив и хочешь в нем жить, будешь видеть лучшие его грани.

Интересно, что Вы говорите о любви к коллективу... Принято считать, что провинция настроенно относится к любому варягу. Здесь годами складывались отношения, а варяг пришел, всех встряхнул, все наладил и отчалил...

А смысл логической цепочки? Машину ведь ремонтируют, чтобы дальше ехать. И коллектив спланиваешь, чтобы ему дальше жилось. А тело, как известно, не погибает, пока душа в нем есть. И, если коллектив начнет болеть, не будет и предприятия. Никакими коврижками потом сюда никого не заманишь, никакими портфелями заказов ситуацию не исправим. Душа любой организации – коллектив.

В этой связи на что в социальном плане

могут рассчитывать работники «Венты»?

У нас обеспечиваются социальные гарантии как обязательные, подтвержденные законодательно, так и дополнительные, которые берет на себя предприятие. Дополнительные гарантии у каждого предприятия в зависимости от его успешности разные по составу и размеру. На «Венте» они есть, прописаны в коллективном договоре. Они не столь значительные, может быть, чем на других предприятиях, но они есть, и этого достаточно, чтобы смело смотреть в глаза людям и профсоюзу.

На состоявшихся не так давно Днях карьеры Государственной корпорации «Росатом», которые прошли на базе технологического института НИЯУ МИФИ Лесного, «Вента» заметно заявила о себе и о своем желании найти достойных соискателей. Набор молодых кадров в плане работы генерального директора?

Конечно, нужно приглашать к нам молодых людей, выстраивать коммуникации. Но в первую очередь необходимо создать здоровую площадку, куда было бы не стыдно пригласить, привести элементарный порядок на заводе. Куда придут товарищи выпускники? В цеха. Они должны увидеть понятную, четкую работу для себя и перспективу своего развития (учитывая, что коллектив на предприятии молодой). Атмосфера должна быть такой, чтобы профессионалы были рады передать опыт молодым. Вот когда, так сказать, все эти звезды сойдутся, есть уверенность, что молодые кадры придут к нам и останутся. Если, конечно, по всем требованиям будут подходить предприятию.

Сергей Вадимович, не пришлось пожалеть, что Вас сюда направили?

Нет, не пожалел. Жалеть нужно тогда, когда помимо воли оказываешься где-то. Я прекрасно знал, куда иду. Завод «Вента» – открытое акционерное общество, вся информация открыта, и недавняя тяжелая ситуация на предприятии была известна тоже. Но надо понимать, что сегодня нет волшебников, чтобы за короткий промежуток времени поправить те дела, которые скапливались в течение двадцати лет. Нет того оборудования, которое было здесь 20 лет назад, нет тех сотрудников, которые ушли, хотя девиз о сохранении кадров наверняка присутствовал. Уходили-то лучшие. А тут трехдневка, низкая зарплата...

Но жизнь идет. Наш заказчик Росатом занимает активную позицию в части увеличения производства внутреннего валового продукта за счет изготовления новых энергоблоков. Все мы слышали слова Владимира Путина о том, что надо за 10 лет сделать столько же энергоблоков, сколько сделали за все советское время, можно представить объем работ.

Мы активно сотрудничаем с ОАО «Российские железные дороги» в части комплектования вентиляционным оборудованием принципиально новых российских электровозов. Как любой новый продукт, он требует постоянной доработки в части увеличения коэффициента надежности. «Вента» в том числе тоже трудится над этим. По отношению к 2009 году в два раза увеличили объем заказов по линии железной дороги. Проводим мероприятия по улучшению качества продукции. Тут у нас все ровно и хорошо, работа интересная. С таким стабильным заказчиком, как РЖД, всегда комфортно было работать.

Предприятие, которое изготавливает новые российские электровозы, находится в Свердловской области, в городе Верхняя Пышма. В июле этого года поднялся его статус – «Уральские локомотивы» теперь работают совместно с компанией «Сименс». Можно говорить, что «Вента» участвует в поставке узлов вентиляционного оборудования на предприятие, в работе которого присутствует доля иностранного капитала – это уже серьезные вещи.

Думу Нижнетуринского городского округа волнует вопрос, что, несмотря на небольшую динамику роста производства в округе (15%), не растет фонд заработной платы предприятий...

Что касается «Венты», то мы при уменьшении численности работников сохранили тот фонд оплаты труда, который был в прошлом году. При этом увеличилась средняя зарплата – по сравнению с 2009 годом средняя заработная плата по предприятию выросла на 47%.

И не предел?

Нет. Почему предел? Все зависит от того, каких результатов достигнем на определенном этапе. Словом, «кошелек» остался тот же, людей уменьшилось, зато у низкооплачиваемых категорий специалистов реально возросла зарплата.

В этом направлении будем двигаться дальше. Давно известен главный закон эффективности производственного процесса: когда к тебе поворачиваются лицом, ты будешь лучше работать. Всегда человек трудится на полную силу, когда чувствует, что от его конкретных, пусть даже небольших, дел зависит очень многое. Так что все будет хорошо. Бывало и хуже.

Спасибо за интервью.

Светлана ЦИПАКОВА.  
Фото автора.