



АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

АЛЕКСАНДР ВАТАГИН,
исполнительный директор ОАО «Климов»
Родился в 1957 году в деревне Осетище Шумяцкого района Смоленской области. В 1980 году окончил Высшее военно-морское инженерное ордена Ленина училище имени Ф. Э. Дзержинского по специальности «военный инженер-кораблестроитель». С 1980 по 1985 год служил в специальных частях военной разведки ВМФ СССР. Участвовал в аварийно-спасательных, водолазных и подводно-технических работах, организовывал и проводил испытания новых образцов водолазного снаряжения и специальной техники. С 1995 года работал на ключевых должностях в ряде петербургских производственных и общественно-политических организаций. С 2004 года — руководитель ОАО «Климов».



АЛЕКСАНДР КОРЯКОВ

ГЕОРГИЙ СЕМЕНЕНКО,
генеральный директор ОАО «Кировский завод»
Окончил Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов по специальности «Менеджмент». С 2000 года — слесарь-ремонтник мартеновского и прокатного цехов металлургического завода «Петросталь» и помощник мастера ЗАО «Киров-ТЭК». С 2001 года — специалист службы разработок перспективных проектов Общезаводского центра Кировского завода. В октябре 2002 года решением общего собрания акционеров ЗАО «Инвестиционная компания „Петросталь-инвест“» избран директором. С 2004 года — директор по экономике, финансам и стратегическому развитию дочернего общества «Киров-Станкомаш». С 2006 года — генеральный директор ОАО «Кировский завод».

ИГОРЬ КОСТИН,
генеральный директор ОАО «Силовые машины»

АЛЕКСАНДР КУЗНЕЦОВ,
генеральный директор ОАО «Армалит-1»

МИХАИЛ САПЕГО,
генеральный директор ФГУП «КБ „Арсенал“»

ИГОРЬ СТАРИНКОВ,
президент ЗАО «РЭП Холдинг»

ИГОРЬ ТИМОФЕЕВ,
генеральный директор ОАО «Ижорские заводы»

МЕТАЛЛУРГИЯ

АНДРЕЙ ГЛУХОВСКИЙ,
генеральный директор ОАО «Завод „Красный выборжец“»

ИГОРЬ КОРЫТЬКО,
директор ЗАО «Металлургический завод „Петросталь“»

АЛЕКСАНДР ГРУБМАН,
руководитель дивизиона «Северсталь Российская сталь» ОАО «Северсталь»

30 → НА ПРАКТИКЕ Алексей Кудинов среди наиболее ярких примеров новых предприятий полного производственного цикла называет петербургское ЗАО «Оптоган», занимающееся созданием светодиодов на основе собственных технологий. Вице-президент группы компаний «Оптоган» Алексей Ковш говорит, что это одна из немногих в мире и единственная в России фирма, обладающая технологиями и полным циклом производства светодиодов и светодиодной техники, начиная с выращивания полупроводниковых кристаллов и заканчивая производством интеллектуальных систем освещения. «Мы производим все высокотехнологичные и наукоемкие составляющие производственной цепочки. А именно: светодиодные чипы, сами светодиоды, светодиодные модули и управляющую электронику, — рассказывает господин Ковш. — Полный цикл производства — одно из главных наших конкурентных преимуществ, которое позволяет осуществлять игру на технологическое опережение на сверхконкурентном рынке светодиодных производителей. Благодаря вертикальной интеграции мы имеем возможность максимально быстро переносить научные достижения и разработки наших R&D-центров в массовое производство». По его словам, развитие полного цикла производства позволяет увеличивать маржинальность всей группы. На аутсорсинг компания отдает изготовление корпусов для светильников. Алексей Ковш отмечает, что вертикальная интеграция полезна для производства любых высокоприбыльных hi-tech-продуктов, которые требуют контроля качества на всех производственных этапах.

По мнению господина Ковша, основным препятствием для полной локализации цепочки производства в Санкт-Петербурге является отсутствие развитой инфраструктуры для поставки чистых газов, необходимых для эпитаксиального роста полупроводниковых структур в самом начале цепочки производства «Оптоган». «Пока что экономически выгоднее осуществлять ее в Германии. При принятии решения о развитии полного цикла производства мы основывались на анализе распределения добавленной стоимости на каждом этапе производственной цепочки», — поясняет вице-президент компании.

КОМПЕТЕНЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА По опыту Дмитрия Лисеенко, старшего консультанта, руководителя практики рекрутинговой компании Alpha Personnel Executive Search, в момент выбора типа производства руководители компаний региона ориентируются в первую очередь на задачи проекта, их масштабы и перспективы предприятия. «Специфика контрактной сборки (а именно ее чаще всего подразумевают под производством неполного цикла) — в низкой маржинальности данного бизнеса. Поэтому управление себестоимостью на таких предприятиях ставится во главу угла, — отмечает господин Лисеенко. — Здесь важно, чтобы руководители соответствовали жестким требованиям таких проектов. Успешные примеры есть, в частности, в контрактной сборке электроники». В тяжелой промышленности, считает консультант, результативнее могут быть проекты предприятий полного цикла. Отсюда — дифференциация компетенций менеджеров. По словам Дмитрия Лисеенко, при выборе руководителей таких предприятий

в рамках новых промышленных проектов в России определяющим становится опыт управления, в особенности локальный. В то время как иностранные инвесторы предпочитают экспатов (в данном случае — иностранные специалисты. — **BG**). Однако обычно и в этом случае на протяжении 5–7 лет происходит переход полномочий к местным управленцам, добавляет эксперт.

По словам Дмитрия Лисеенко, степень локализации производства различается по отраслям и определяется прежде всего промышленной политикой государства (преференции, тарифные и нетарифные ограничения). Отсюда ярко выраженная отраслевая специфика: сборка электроники для соискателя вакансий руководителя привлекательнее, например, автоборки. «Переход руководителя контрактного сборщика на предприятие полного цикла обеспечит ему более высокую финансовую мотивацию, возможно, в ущерб полномочиям по управлению себестоимостью конечной продукции», — делится опытом господин Лисеенко. В пример он приводит тайваньскую компанию TPV Technology (контрактный сборщик телевизоров марки Philips), которая в 2011 году пришла в Россию. «Арендуемая в Шушарах производственная площадка за 22 месяца существования стала замечать объем продукции, ранее собираемой в Польше и Калининграде, а в будущем и в Венгрии, — говорит господин Лисеенко. — Организация полного цикла, как правило, начинается именно так: за сборщиками следуют поставщики компонентов, „локализующиеся“ постепенно. А вот решение о переходе на полный цикл принимается по итогам эффективности „отверточной сборки“ с учетом промышленной политики властей, в том числе местных».

МАСШТАБ ОПРЕДЕЛЯЕТ С этим согласен и Владимир Княгинин, руководитель «Центра стратегических разработок „Северо-Запад“». Он выделяет три причины для запуска полного цикла производства в России: высокий таможенный тариф на ввоз готовой продукции, существенные логистические затраты и масштаб производства, на который рассчитывает компания. «Масштаб производства автомобилей Hyundai сделал целесообразным и выгодным приход с компанией в Петербург также поставщиков компонентов для этих машин. Можно предположить, что именно масштаб производства объясняет тот факт, что компания Hyundai — единственная из всех автомобильных концернов, запустивших производство в Петербурге, на своем заводе осуществляет полный цикл», — говорит господин Княгинин. По данным агентства «Auto-Dealer-СПб», по итогам 2012 года автомобильными заводами, размещенными в Петербурге и Ленинградской области, будет произведено примерно 510 тыс. автомобилей. «В том числе, мы прогнозируем, что завод Ford выпустит в этом году порядка 120 тыс. авто, Hyundai — 220 тыс., General Motors — 85 тыс., Nissan — 50 тыс., Toyota — около 30 тыс. Поставщикам компонентов интересно приходить вместе с автозаводом, если его объем производства превышает 100 тыс. автомобилей в год. Еще одним фактором является то, что компании Hyundai для конкурентоспособности необходимо было сделать автомобиль, который по цене и качеству был бы лидером на рынке. Выполнение обоих условий было возможно при высоком уровне локализации», —