



## ДИРЕКТОР, НАЗНАЧЕННЫЙ РЕФОРМАМИ

**Петр Георгиевич Семенов**

Генеральный директор, председатель совета директоров АО «Кировский завод»  
Окончил Ленинградский кораблестроительный институт по специальности «судовые силовые установки».  
С 1970 года работает на Кировском заводе. Прошел путь от мастера, начальника цеха турбинно-насосного производства до директора танкового производства, заместителя генерального директора производственного объединения «Кировский завод».  
С 1987 года – генеральный директор Объединения, с 1992 – Акционерного общества, с 1994 – председатель совета директоров.  
Член-корреспондент Санкт-Петербургской инженерной академии, вице-президент Союза промышленников и предпринимателей Санкт-Петербурга. Член комиссии по развитию бизнеса в Санкт-Петербурге, Центра стратегических международных исследований США.  
Лауреат Государственной премии СССР.  
Женат, имеет сына и дочь.

**В самые трудные годы Петр Георгиевич Семенов возглавил известнейший в стране Кировский (бывший Путиловский) завод – годы перестройки, реформ, резкого сокращения оборонных заказов и связанных со всем этим экономических и финансовых проблем. Многие предрекали заводу развал – гигантам машиностроения не выжить на таких крутых поворотах и при таком спаде производства. Но Кировский завод, хотя и потерял, конечно же, немало специалистов, значительно сократил объем выпуска продукции, но тем не менее выжил и делает сегодня уверенные шаги к своему новому будущему. Об этом генеральный директор АО «Кировский завод» Петр Семенов рассказывает в беседе с журналистом**

– Как Вы оцениваете сами, Петр Георгиевич, сегодняшнее состояние завода?

– Обычно для таких оценок используют несколько основных принятых в мировой практике показателей. Однако в нынешней обстановке в российской экономике лично я считаю необходимым оценивать работу предприятия прежде всего по пяти параметрам. Во-первых, какова величина кредитов, взятых предприятием. У Кировского завода они равны нулю. Во-вторых, какова сумма неплатежей в бюджеты и во внебюджетные фонды? У нас неплатежей нет, стало быть, какие-либо тяжелые долги не обременяют наше положение.

Далее, надо выяснить, какая на предприятии средняя зарплата и регулярно ли она выплачивается? Могу сказать, что у нас она на треть выше средней по городу, в октябре составила около 3200 рублей, и задержки с ее выдачей нет. И последний вопрос: в каком режиме работает предприятие, четыре или три дня в неделю или с длительными отпусками? Об этом наивно спрашивать зарубежных предпринимателей, а для нас более чем актуально. Так вот, на заводе выход на работу составляет 98 процентов, многие производства загружены полностью, а металлургическое даже сверх проектной мощности.

Приведу еще один факт, который как бы венчает все эти признаки нормально работающего предприятия. В нынешнем, 1999-м, году мы на 20 процентов по сравнению с 1998-м годом увеличили доходы завода, другими словами – выпуск продукции. Как вы понимаете, это серьезная цифра, она не случайна и имеет под собой прочный фундамент.

– **Догадываюсь, что Вы имеете в виду – ту новую внутреннюю структуру производства на Кировском заводе, которая была создана за последние годы...**

– Мы еще в самом начале рыночных преобразований, в 1992-м году занялись организацией того, что в мире называется профит-центрами. Главный принцип здесь в том, что любая структура, которая имеет место на рынке, должна обладать всеми параметрами самостоятельности – правами закупки и продажи, собственной инженерией, своим бухгалтерским балансом и правом распоряжаться заработанными деньгами. И что не менее важно – каждая такая структура все так же принадлежит Кировскому заводу.

Когда эти структуры были образованы, а завод стал акционерным обществом, – пропала опасность того, что старейшее предприятие будет раста-

щено по кускам, как это случилось со многими в годы реформ.

На первом этапе у нас было 27 профит-центров, потом число их увеличилось, однако некоторые не смогли существовать самостоятельно, сливались с другими, возникали новые дочерние предприятия – это естественный и закономерный процесс. Сейчас у нас их 35, а я, как генеральный директор, прежде всего гарантирую, что экономические условия существования и работы каждого производства не изменятся и будут стабильны. Я ни разу не вмешивался в отношения между «дочками». Тут серьезно идет проверка деловых качеств руководителей дочерних производств, их умения собрать вокруг себя команду, заботиться о кадрах, не говоря уже о понимании рыночной конъюнктуры.

Сейчас могу твердо сказать, что проведенная реорганизация структуры производства себя оправдала. Почти все «дочки» успешно работают и увеличивают выпуск продукции. Стале-прокатный комплекс, например, загружен выше проектных мощностей. И только одно производство, которое работает по минимуму и не дает прироста, – это тракторное. Причину этого

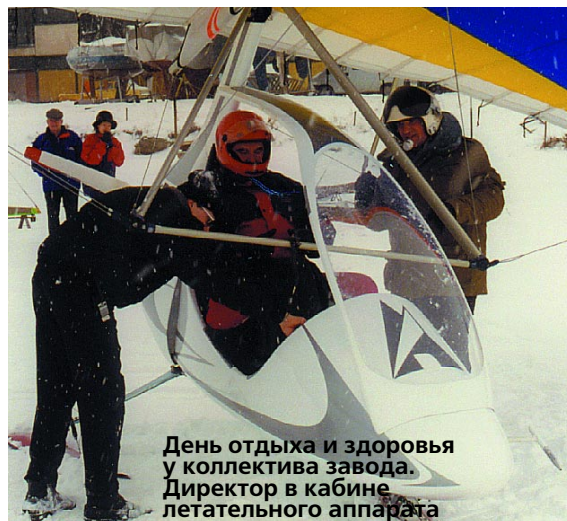
– Конечно же, помогает. Пока невелик спрос на внутреннем рынке, мы увеличиваем поставки за рубеж. В частности, работаем с известной фирмой «Катерпиллер», поставляя ковши, отвалы для бульдозеров. А это означает, кроме всего прочего, что наши производственные структуры уже сами отладили системы качества, которые обеспечивают выпуск изделий, отвечающих самым высоким международным требованиям.

Вот другой факт: недавно мы передали отечественному заказчику – «Газпрому» – первую 16-мегаваттную комплексную газоперекачивающую станцию. Как вы понимаете, это уже машиностроение, та отрасль, которая испытывает в последние годы особые трудности. Считаю выполнение этого заказа важным событием – оно подтверждает возможность завода создать «под ключ» вместе с другими предприятиями весьма сложное оборудование и в то же время открывает перспективы для дальнейших поставок.

Замечу, что в последние годы, несмотря на все экономические трудности, наши конструкторы не сидели сложа руки, а создавали новую технику. Причем,

мы ее только запускаем в производство, а уже продали два десятка машин.

Собственно говоря, за последнее время мы обновили практически всю выпускаемую заводом продукцию и при благоприятных экономических условиях можем в последующие годы давать по 20 и более процентов роста. У Кировского завода огромный потенциал, сполна он далеко еще не использован, и все в общем-то зависит от одного – будут деньги на рынке или нет.



День отдыха и здоровья у коллектива завода. Директор в кабине летательного аппарата

– Петр Георгиевич, Вы относитесь к директорам, о которых иные политики говорят как о «красных директорах», не умеющих и никогда не сумеющих работать в рыночных условиях и мечтающих, дескать, о возврате прежних методов руководства. Судя по всему, на Кировском заводе используются методы самые передовые, признанные и испытанные в мире. Откуда все-таки это у Вас?

– Относительно «красных директоров» скажу лишь то, что это ярлык, в который кое-кто пытается вложить политический смысл и обосновать свое стремление разрушить российскую промышленность. Я прошел на Кировском заводе все ступеньки от сменного мастера до руководителя предприятия. Директором стал, когда мне исполнилось 40, это было 13 лет назад. Производственный опыт, стало быть, на пути к директорскому посту у меня уже было немало, и те, кто прошел подобный путь, знают, что это такое. Да ведь и все мы постоянно учились. Уже будучи директором, я учился в нашей российской Академии народного хозяйства, учился в Германии, Канаде, стажировался в Швеции. Эти полученные за рубежом знания помогли обобщить то, что знал и умел раньше, и начать на заводе преобразования соответственно меняющимся экономическим условиям.

Материал подготовил Я. СТРУГАЧ



Прославленные трактора «Кировец» пользуются неизменным интересом

долго и объяснять не нужно: сельское хозяйство страны в предыдущем году купило всего 4,6 процента – в штуках! – различных машин и механизмов от уровня 1990-го года. Денег у сельхозпроизводителей нет, и они просто не в состоянии покупать наши трактора. Так что проблема не производственная, а общеэкономическая. Как только у сельян появится возможность закупать технику, мы запустим производство и сможем очень быстро увеличить выпуск тракторов в 5 раз. Был бы спрос.

– Но Кировский завод отличался всегда разнообразием своей продукции, многопрофильностью производства. Эта особенность помогает в рыночных условиях или, напротив, осложняет жизнь?

если раньше на создание особо сложных машин уходило 6 – 7 лет, то теперь – до 2 лет. Недавно мы продемонстрировали в действии машину-пылесос для уборки городских улиц. Со дня принятия решения о создании этой машины до ее демонстрации, включая цикл испытаний, ушло меньше года. По прежним меркам понадобилось бы года три.

Уже в нынешнем году сделали, провели испытания и сертифицировали автомобиль «Канонир». Это, знаете ли, такой грузопассажирский вариант, который займет нишу между «Газелью» и обычным легковым автомобилем. Есть различные модификации – два места с кузовом на 800 кг, пятиместная плюс 500 кг, во всевозможных исполнениях. Интерес эта модель вызвала огромный,