

В.П. Титовец: «Сложный инструмент требует тонкой настройки»

К концу 2015 г. группа компаний «Энергопро» нарастила имеющуюся у нее долю акций ОАО «Центроэнергомонтаж» до 25% и стала основным акционером общества. Ситуация, к которой первоначально многие отнеслись настороженно, в итоге сыграла на руку предприятию. Сегодня оно стремится стать одним из лучших примеров государственно-частного партнерства. О перспективах развития одной из крупнейших в стране специализированных организаций в области энергетического строительства рассказал председатель совета директоров ОАО «Центроэнергомонтаж» («ЦЭМ»), директор по развитию бизнеса группы компаний «Энергопро» Вадим ТИТОВЕЦ:



ОАО «ЦЭМ» и «Энергопро» уже имели неплохой опыт сотрудничества, которому положил начало совместно реализованный проект строительства двух электростанций на ОАО «Гродно Азот» в 2006–2009 гг. «Энергопро» тогда отвечала за комплексную поставку оборудования на базе газовых турбин Siemens, а гродненский участок ОАО «ЦЭМ» выполнял монтажные работы. По итогам совместной деятельности на этом объекте мы пришли к пониманию выгодности стратегического партнерства.

Далее последовали поставка и монтаж двух газовых турбин Siemens на Березовскую ГРЭС и, наконец, совместная реализация проекта модернизации Жодинской ТЭЦ в городе Борисов. Здесь «Энергопро» возглавляла группу управления проектом со стороны генерального подрядчика, а ОАО «ЦЭМ» выступало в роли субподрядчика по монтажу основного оборудования — газовой и паровой турбин, а также котла-утилизатора.

Таким образом, мы в полном смысле слова можем говорить об эффекте синергии: объединяя возможности, мы готовы предложить заказчикам комплексные решения — не только поставку оборудования и его монтаж, но и выполнение широкого круга генподрядных работ. По этой причине наш совместный потенциал достаточно высоко оценивается основными участниками энергетического рынка республики...

— В том числе и регулятором — ГПО «Белэнерго», в состав которого входит ОАО «ЦЭМ»?

— За 73 года своего существования в ОАО «ЦЭМ» были созданы и накоплены уникальные компетенции. Для энергетической отрасли, которой нужны надежные исполнители реализуемых проектов, сохранение этих компетенций — первоочередная задача. Организация должна быть мобильной, всегда в боевой готовности, ведь рынок диктует высокие требования к качеству, эффективности и конкурентоспособности.

ОАО «ЦЭМ» готово к работе на передовой — такое положение полностью соответствует ожиданиям тех, кто несет ответственность за поддержание и развитие энергетической отрасли.

В целом ОАО «ЦЭМ» — прекрасный пример государственно-частного партнерства, о котором в Беларуси часто говорят в последнее время. Главное отличие в том, что мы уже не просто декларативно заявляем о таком партнерстве, а демонстрируем, что оно давно есть и реально работает.

— Какие отношения складываются у акционеров и топ-менеджмента?

— Я бы назвал наши взаимоотношения достаточно серьезными, деловыми и доверительными. Как акционеры мы доверили нынешнему топ-менеджменту предприятия свои активы в оперативное управление, и на данный момент у нас не возникло сомнений в правильности этого решения. Обе стороны адекватно оценивают текущую экономическую ситуацию и видят впереди одинаковые цели.

Надо отметить, что генеральный директор Г.М. Васильков, проработавший в ОАО «ЦЭМ» более 20 лет, и главный инженер В.А. Жердецкий имеют большой производственный опыт и прошли все этапы трудовой деятельности на предприятии — от работы на линии до руководителей высокого уровня.

Также мы уделяем большое внимание повышению управленческих компетенций: некоторые руководители дополнительно повышают свою квалификацию по специализированным образовательным программам в Бизнес-школе ИПМ. В ближайшем будущем это обязательно даст свои результаты.

— А как отреагировали на смену собственника средний менеджмент и работники предприятия?

— Отношение на первых порах было довольно осторожным. Произошел как бы определенный стресс от изменения основного собственника, и здесь я абсолютно понимаю людей.

На протяжении многих десятилетий ОАО «ЦЭМ» развивалось по традиционному пути. Во главе предприятия стоял уважаемый в Белорусской энергосистеме человек — Игорь Михайлович Дисман, который проработал здесь 48 лет и в 71 год вышел на пенсию. Этот первоклассный специалист де-факто являлся и руководителем общества, и его главным акционером. У Игоря Михайловича были сформированы определенные подходы, бы сильнейший авторитет в сфере энергетического строительства. Именно при нем ОАО «ЦЭМ» превратилось в мощную организацию.

Однако шло время, и мы застали ОАО «ЦЭМ» уже в несколько

ином положении — изменилась ситуация в экономике, трансформировался рынок, произошло резкое его падение.

Если раньше предприятие могло выбирать заказы, то сегодня мы наблюдаем определенный дефицит спроса. Изменились и подходы у некоторых заказчиков: бывает, что в погоне за низкой стоимостью работ и услуг они не уделяют должного внимания опыту подрядчиков и качеству выполняемых ими работ. На рынке к тому же появляются новые игроки — как мелкие частные компании, так и крупные международные: например, тенденцией стало привлечение крупных китайских корпораций вместе со связанным финансированием.

Понятно, что ОАО «ЦЭМ» должно было меняться. И решения об изменениях принимал уже обновленный состав акционеров. В этих условиях многие восприняли нового собственника как реформатора — не в самом лучшем значении этого слова.

Понимая, что сопротивление переменам — вещь серьезная, «Энергопро» за собственный счет организовало стратегическое обучение. Выездные сессии для среднего и топ-менеджмента с привлечением лучших специалистов Бизнес-школы ИПМ дали необходимые результаты для понимания подходов при определении достижимых целей. Мы осуществили определенную перенастройку внутри организации, разобрались со стратегией, целями, задачами, которые стоят перед ОАО «ЦЭМ».

Думаю, сейчас все скептики понимают, что мы не собирались и не собираемся «ломать» предприятие ради самого процесса. Логика состоит в том, что сегодня просто нужно сделать его современным участником реального рынка.

— ОАО «ЦЭМ» уже начало движение к конкретным целям?

— После совместного обсуждения и дискуссий мы сформулировали достаточно конкретные и решаемые задачи на 2017 г. — увеличение объемов работ и рост прибыли. Здесь я сразу хочу заострить внимание: акционеры понимают, что сегодня прибыль нужна предприятию для разви-

тия, поэтому не собираются изымать ее в виде дивидендов.

Еще одна стратегическая задача — выход на новые рынки. Мы рассматриваем конкретные проекты для возвращения на традиционный рынок Российской Федерации. Еще одно важное для нас направление — Европейский союз. Работа ведется и над расширением географии на страны дальнего зарубежья.

ОАО «ЦЭМ» должно стать эффективной организацией. Сегодня мы уделяем значительное внимание финансовой дисциплине, включая бюджетирование и реалистичное планирование. Нам важна вовлеченность в понимание сути преобразований каждого участника бизнес-процессов, от акционера и топ-менеджера до руководителя среднего звена и каждого работника. Чтобы достигнуть поставленных целей, каждый должен стать эффективным, ведь сложный инструмент требует тонкой настройки — все клавиши должны звучать правильно.

Все это позволит ОАО «ЦЭМ» поддержать устойчивые внутренние позиции и приступить к достижению следующей цели — завоеванию лидерства на рынке.

— Нельзя не спросить про кадровую политику и заработную плату работников...

— Мы взяли на себя серьезную миссию — сохранение не только компетентного, но и человеческого потенциала. ОАО «ЦЭМ» гордится каждым своим работником, династиями, каждым уже не работающим ветераном — наши обязательства записаны в Коллективном договоре, и мы их выполняем.

На 2017 г. запланировано значительное увеличение численности персонала, а также повышение заработной платы работников — минимально на 10%, более оптимистично — на 15%. Не думаю, что это будет просто, но наши цели вполне реальны. Основная ценность ОАО «ЦЭМ» — люди, ИТР, монтажники, сварщики, весь линейный персонал, которые находятся на передовой и своими руками куют авторитет предприятия. И мы должны сохранить и приумножить это достояние.

Беседовал
Антон ТУРЧЕНКО



ООО «Созвездие Льва»

- Проектирование электростанций и подстанций
- Строительно-монтажные и пусконаладочные работы
- Изготовление нетиповых шкафов управления, защиты и автоматики, телемеханики, АСКУЭ, связи, АСУТП
- Поставка энергетического оборудования
- Модернизация и обновление энергообъектов высоковольтным оборудованием
- Сервисное обслуживание

представитель энергетических заводов Европы, России и Китая

www.naladka.by

Республика Беларусь, 220020
г. Минск, пр-т Победителей, д.89, корп.3, пом.7
Тел./факс (017) 228-51-28, 228-59-06, 228-59-07,
228-58-76, 209-66-67. E-mail: sl@sl.gin.by