

Минимум издержек при максимальной мотивации

ЗАО «МОРСКИЕ НАВИГАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ» — одна из немногих компаний среднего сегмента, которая в состоянии соперничать с признанными лидерами отечественного морского приборостроения. Своими взглядами о том, в чем состоит залог успешного бизнеса в этой области, делится генеральный директор компании К. А. Смирнов.



— **Константин Александрович, как вашей компании удается сохранять лидирующие позиции?**

— Компания изначально создавалась в противоположность традиционным для судостроительной промышленности «тяжеловесам» — компактной, с малой долей издержек и высокой мотивацией персонала. Это позволяет успешно конкурировать на рынке морского приборостроения и сопутствующих услуг.

— **Как вы оцениваете влияние мирового финансового кризиса на отрасль в целом?**

— Рынок судостроения в целом инертен, пакет крупных заказов формируется на несколько лет вперед, поэтому на крупные предприятия со значительной долей госзаказа влияние кризиса оказалось невелико. Конечно, кризис повлиял на заказчиков, что вылилось в задержки финансирования, возросшую дебиторскую задолженность, но это временные трудности, и они будут преодолены.

Гораздо больше кризис ударил по мелкому судостроению, где за последние 20 лет возникло достаточно много небольших компаний, специализирующихся на обслуживании частных заказчиков. Падение спроса на предметы роскоши и досуга, а также сокращение эксплуатационных расходов компаний — потребители услуг привело к упадку данного сегмента отрасли.

— **Помогло ли государственное стимулирование отрасли преодолеть последствия кризиса?**

— Государственное стимулирование, естественно, затронуло лишь государственный сегмент отрасли. Подавляющее большинство участников профильных федеральных целевых программ — это предприятия, находящиеся в собственности государства. Прочие участники рынка, будучи в заведомо неравных условиях, стараются находить применение своим возможностям. Предприятие — участник ФЦП не всегда в состоянии самостоятельно выполнить возложенные на него задачи с требуемыми стоимостными показателями. Для нашей компании работа в подобных проектах зачастую интересна, мы научились извлекать выгоду из непривлекательных на первый взгляд и несвойственных нашей специфике проектов. Таковыми являются проектно-изыскательские работы в части оборудования объектов шельфовой инфраструктуры, оборудования и оснащения объектов инфраструктуры континентальных месторождений и объектов обеспечения авиaperевозок. В данных областях мы успешно работаем с ведущими НИПИ наших нефтегазовых гигантов.

— **Что послужило причиной выбора именно этих путей диверсификации деятельности компании?**

— Во-первых, приоритеты развития российской экономики. Курс правительства на превращение России в энергетическую сверхдержаву обусловил необходимость модернизации ряда отраслей экономики. Это коснулось нефтегазовой отрасли и морского транспорта. Поскольку основным приоритетом развития нефтегазовой отрасли является освоение богатств шельфа, а отечественные технологии пока уступают зарубежным, эта ниша на рынке была пуста, и нашей компании удалось принять участие во многих проектах на российском шельфе. Первоначально мы были поставщиком, затем производителем пульгов навигации и связи ГПУ. В настоящее время ЗАО «МНС» является уже соисполнителем проектных работ по обустройству объектов месторождений и комплексным поставщиком. Во-

вторых, проектно-производственный задел, создававшийся на протяжении почти 20 лет. Он позволил нам сравнительно легко адаптировать технические решения под потребности новых заказчиков. В-третьих, достаточно прочные позиции на традиционных направлениях работы, весомая доля госзаказа, которые позволили компании выделить необходимые ресурсы для развития и укрепления новых направлений работы.

— **Какие решения способствовали успешному преодолению компанией кризиса?**

— Кризис сказывается негативно на тех, кто не готов или не имеет возможности быстро перестроиться под меняющиеся условия. Например, это узкоспециализированные компании, компании со значительными изъятиями в бизнес-модели, «забюрокраченные» и т. п. Нам удалось избежать тяжелых последствий, несмотря на то что к ним были все предпосылки. Более того, мы открыли и развили несколько новых направлений деятельности, существенно усилили инжиниринговую составляющую и сделали ее привлекательной для заказчика даже в это тяжелое время. Мы работаем с заказчиком как с партнером, стремясь сохранить привлекательный имидж. Как говорил купец Елисейев, лучше один раз потерять деньги, чем клиента. Мы рискнули и провели удачный эксперимент, который дал положительные результаты за сравнительно короткий срок.

— **Какие меры со стороны государства необходимы для дальнейшего успешного развития отрасли?**

— То, что в целом называется модернизацией отрасли: создание конкурентной среды и способствование ее развитию, поддержка малого и среднего бизнеса отрасли, привлечение новых технологий и прочее. Обо всем этом говорят первые лица государства. Самое главное, по моему мнению, — высвободить человеческий потенциал, создать людям возможность для самореализации, для внедрения новых технологий. Если есть условия для свободного развития наиболее активной части нашего бизнеса, то кризис, подобный нынешнему, не страшен, наоборот, это шанс вывести компанию на следующий этап развития.