

# «БЭМЗ». Школа выживания в экстремальных условиях

**В.К. ОСИН**, генеральный директор ОАО «БЭМЗ», г. Бердск Новосибирской области

Бердский электромеханический завод (БЭМЗ) уже в течение 15 лет стабильно наращивает объемы производства на 10–15% в год. Помимо изделий специального назначения, номенклатура выпуска включает знаменитые электробритвы «Бердск», знакомые потребителю еще со времен СССР. О том, как чувствует себя предприятие в современных реалиях, о секретах эффективного управления, о своей оценке государственной промышленной политики в интервью «ЭКО» рассказывает генеральный директор ОАО «БЭМЗ» В. К. Осин.

*Ключевые слова:* Бердский электромеханический завод, В. К. Осин, электробритвы «Бердск», реиндустриализация

Открытое акционерное общество «Бердский электромеханический завод» (ОАО «БЭМЗ») – член Российского авиакосмического агентства, одно из ведущих машиностроительных предприятий Новосибирска, специализирующееся на производстве изделий точной механики и электромеханики для оборонного комплекса, ракетно-космической отрасли, авиации и товаров гражданского назначения. На предприятии занято 1400 работников. Общий объем товарного выпуска продукции и услуг по итогам 2014 г. составил 1,14 млрд руб. (108% к уровню 2013 г.).

## Управление в нестабильных условиях

– *Виктор Константинович, Бердский электромеханический завод широкому потребителю известен как производитель электробритв «Бердск». С удивлением узнала, что они до сих пор выпускаются. В то же время завод является членом «Роскосмоса». Так что же из себя представляет предприятие сегодня?*

– Неформально мы существуем в виде холдинга. Материнская компания – ОАО «БЭМЗ», у которой на балансе находятся все активы (земля, здания, оборудование), и девять дочерних бизнес-единиц, пользующихся активами на правах аренды. Основное производство сосредоточено в ООО «Бетро-Тех» (преимущественно оборонные заказы и измерительные приборы) и ООО «Электроприборы» (те самые бритвы, ингаляторы «Ромашка» и другие товары народного потребления), которые обеспечивают 75% выпуска товарной продукции холдинга. Есть

еще ООО «Ксилема» (производство мебели), ООО «БЭМЗ-тара», санаторий «Рассвет» и другие, все они работают на абсолютно рыночных условиях.

– *На рыночных – означает, что все инвестиции только из собственной прибыли?*

– Нет, инвестиционные ресурсы аккумулируются головной компанией и распределяются по проектному принципу: если у руководителя бизнес-единицы появляется стоящая идея, он составляет бизнес-план, защищает проект и получает под него инвестиции. Несколько лет назад требуемый срок окупаемости был 2–3 года, сейчас – 4–5 лет. Из последних проектов – запуск линии деревообработки в «Ксилеме», ремонт и модернизация профилактория и детского лагеря.

Рыночный принцип в нашем случае предполагает, что каждая бизнес-единица находится на самоокупаемости. Ее директор самостоятельно отрабатывает рыночные ниши: ищет новые заказы, принимает решение о выпуске или прекращении выпуска той или иной продукции, обеспечивает выполнение показателей эффективности, установленных для его предприятия материнской компанией...

– *Как выстроено управление? Есть немало примеров, когда генеральный директор замыкает на себя все вопросы и становится чуть ли не единственным гарантом успешного развития предприятия.*

– Я как гендиректор текущими делами не занимаюсь – только экономикой, финансами, системой управления. На данный момент\* моя забота – контракты на 2016 г., поиск новых ниш, а в постоянном режиме – снижение издержек и повышение производительности труда. Вот вернулся недавно из отпуска и обнаружил, что по нашим клиентским отраслям объемы производства падают, дал команду снизить себестоимость продукции на 40 млн руб.

– *Почему именно 40 млн? Откуда такие цифры?*

– Не с потолка. Я имею очень четкое, обоснованное представление о возможностях предприятия. На заводе у меня постоянно в поле зрения около 50 экономических показателей, многие из которых взяты не из учебников, а основаны на практическом опыте.

---

\* Разговор состоялся в мае 2015 г.

Мы определяем те управленческие задачи, которые необходимо решить, под них формируем систему показателей, все это заносится в компьютер и отслеживается в режиме реального времени.

Скажем, есть целый ряд показателей по многостаночному обслуживанию. Станки, закупленные в последнее время по импорту, у нас работают круглые сутки, практически без выходных: если уж мы выкроили 10–15 млн руб. на станок, то он должен быть загружен по максимуму. Поэтому везде стоят датчики, которые выдают информацию на компьютер: сколько шпиндель крутился, сколько деталей произведено и т. д., в любой момент это все можно отследить.

Или оборотные ресурсы. Мы не ждем, пока бухгалтерия предоставит ежеквартальный отчет, для оперативного управления используем другие показатели. К примеру, смотрим, сколько времени прошло от авансирования поставки до поступления металла на склад, сколько пришедший товар лежит без движения... Такой постоянный контроль помогает заметить слабые места и облегчает управление.

Хотелось бы прояснить один вопрос, связанный с производительностью труда. Считается, что в Европе производительность в 2–3 раза выше, чем на наших машиностроительных предприятиях. Но все разговоры о выработке на 1 кг, на 1 доллар – это разговоры ни о чем. Для того чтобы корректно сопоставить, надо понимать, что реально за этими цифрами стоит...

Сейчас, мне кажется, по техническому оснащению мы не слишком отстаем от зарубежных предприятий. Мы в «тучные годы» вкладывали в новое оборудование 100–150 млн руб. ежегодно. И сегодня можем себе позволить купить тот станок, какой нам нужен. Может быть, он будет не самого высокого класса, но на 100% соответствующий той задаче, которую должен решать. Площади у нас сокращены до оптимальной величины, котельная своя, то есть по энергетике от монополистов мы не зависим, энергозатраты снижаем регулярно... Было бы интересно посмотреть, насколько мы от европейских конкурентов отстаем по производительности труда и за счет чего...

*– А если сравнивать не с конкурентами, а собственными достижениями прошлых лет, как изменились показатели, скажем, за последние 10 лет?*

– С 2007 г. (последний предкризисный год) по 2014 г. производительность труда увеличилась в 1,8 раза, объем товарного производства – в 1,7 раза, а издержки (затраты на рубль товарной продукции) сократились на 9%. Это в целом по холдингу.

За последний год производительность труда выросла на 14%...

– *Как вам удастся уже пять лет обходиться без кредитов?*

– Текущая рентабельность должна обеспечивать развитие, это основа всего. Поэтому мы очень плотно занимаемся экономикой и экономией: считаем каждую копейку, это первое. Второе – производство развивается плавно, без скачков. При этом динамика объемов производства опережает рост штатной численности, то есть рост производства примерно на 50% обеспечивается повышением производительности труда, и резкого увеличения мощности не происходит, соответственно, кредитные ресурсы на это не нужны. Третье – переоснащение производства началось еще в 1999 г., на первых порах – на кредитные средства. Но параллельно с покупкой оборудования мы оптимизировали всю конфигурацию затрат: основные фонды, площади, ремонт, эффективность использования, и постепенно смогли отказаться от заемных средств. В 2013 г. по основному оборудованию программа переоснащения закончена. Сегодня, если что-то покупаем, то только по амортизации или для решения конкретной задачи.

### **Ориентирование в условиях псевдорыночного капитализма**

– *Как вам удастся выдерживать конкуренцию с импортом в производстве электробритв?*

– В Советском Союзе в год выпускалось 7,5 млн электробритв. Наш завод был одним из крупнейших производителей – до 1,5 млн в год. Сегодня в России, кроме нас, никого не осталось. Дольше всех продержалось одно оборонное предприятие в Башкирии, но и оно закрылось. Сейчас для уфимской фирмы «Агидель» бритвы делаем мы – по контракту, под их маркой.

Как поддерживаем конкурентоспособность? Постоянно совершенствуем производство, внедряем новые технологии (закалки ножей, литья корпусов и т. д.), разрабатываем новые модели – с роторной и сеточной технологией бритвы, с «плавающими»

ножами и т. д. Мы, кстати, первыми в мире начали выпускать бесшумную бритву – на базе синхронного двигателя. И, конечно, постепенно вводим импортные комплектующие. С 2004 г. ставим двигатели «Джонсон». Таково веление времени: если делать все самим, нормальной себестоимости не будет.

Всего на сегодняшний день в производстве 14 моделей электробритв трех серий (в советские годы было 2–3 модели), хотя до прежних объемов выпуска нам далеко: пока только 250 тыс. ед. в год. Кроме бритв мы продолжаем выпускать ингалятор «Ромашка» и косметические приборы на его основе, электросушители для обуви и др. В общем объеме выпуска доля товаров народного потребления – около 20–23%.

– *Основным производством является оборонная продукция. Как давно это сложилось? Связано ли это с увеличением гособоронзаказа в последние 3–4 года, или решение созрело раньше?*

– Раньше. Мы исторически всегда работали на «государево дело». Гражданскую продукцию массово начали выпускать в 1990-е годы – в рамках конверсии. Делали гидравлические узлы для погрузчиков экскаваторов, приводы для запорной арматуры, электродвигатели для бытовой техники и т. д. Но сейчас по электромеханике гражданских заказов практически не получаем: частные предприятия предпочитают закупать импорт. Поэтому волей-неволей вернулись к тому, что хорошо знаем и умеем – «изделиям специального назначения» для обороны, космоса, авиации. Это те рынки, на которые доступ импортной продукции затруднен. Но и там в последние годы все не так просто, несмотря на рост гособоронзаказа.

У нас сильный конструкторский отдел, хорошо оснащенное производство, которое легко перестраивается под необходимые задачи, но мы никогда не занимались разработкой готовых изделий – только сопровождением. И, собственно, по госзаказу тоже работаем не напрямую, а по кооперации, на горизонтальных связях. Заказчики предоставляют проектно-конструкторскую документацию, мы выполняем для них изделия – в заданные сроки с заданным качеством, по заранее оговоренной цене.

Проблема в том, что сам рынок крайне непрозрачный, на котором независимым компаниям, вроде нашей, даже долгосрочные отношения не всегда помогают. Во-первых, в процессе формирования госкорпораций нередко пересматриваются

списки поставщиков и субконтракторов, и если центр принятия решений у старого партнера переместился в новую структуру, которая вас не знает, нет никакой гарантии, что с вами продлят контракт. Во-вторых, многие крупные госпредприятия за последние годы обросли целыми гроздьями аффилированных поставщиков, у которых и закупают комплектующие, часто – даже несмотря на более высокие цены.

НПО «Решетнева», которому мы в течение нескольких лет поставляли продукции на 560 млн руб. в год (причем освоили производство с нуля – специально под это предприятие), в 2013 г. в одночасье без объяснения причин отказалось продлевать с нами контракт. Хорошо, что нам удалось до этого завязать контакты с Новосибирским авиационным заводом им. Чкалова, потом стали выпускать узлы и детали для Улан-Удэ, Комсомольска-на-Амуре ... Тогда по итогам года мы все равно оказались в плюсе, но многим из нас это стоило лишних седых волос.

Сейчас, судя по всему, в авиастроении будет затишье, ищем для себя других заказчиков с близкой нам тематикой. Прощупываем возможности сотрудничества с судостроительной корпорацией, концерном «Алмаз-Антей». Там вроде идет некая активность: намечаются новые разработки, заключаются зарубежные контракты... Но, по большому счету, других перспективных ниш я пока не вижу.

*– Если вы специалисты по системам наведения, возможно, стоит попытаться счастья на рынке нефтегазового оборудования? В буровых установках сейчас очень активно применяются эти технологии – нефтедобытчики постепенно отказываются от бурения скважин «вслепую»...*

– Эти технологии появились еще в 1980-х. Сейчас уже, конечно, другое поколение идет... Но все наши попытки завязать сколько-нибудь прочные отношения с нефтяниками, газовиками потерпели фиаско. Выход на совершенно новый рынок – это особые риски.

Во всех вертикально интегрированных структурах, как частных, так и государственных, без личных связей втиснуться в систему поставок невозможно. Даже если конкретный поставщик комплектующих не справляется с заказом, головное предприятие «чужака» по субконтракту не подпустит, пусть даже ценой сорванных сроков, невыполнения объемов. То, что нам говорят

о привлечении частных фирм к выполнению госзаказа, это всего лишь красивые слова. Никакие лицензии, опыт, репутация роли не играют, если нет личных контактов, и, что самое сложное, – постоянного общения. Но для этого, видимо, надо в Москву переселяться...

– *А в программу импортозамещения не пробовали войти?*

– А как же?! Как только возник конфликт на Украине, начались перебои с поставками, мы тут же стали искать для себя новые возможности: посмотрели назначение, конструкторско-технологические особенности украинской техники, оценили свои силы, написали массу писем – во все корпорации, Д. М. Рогозину, губернатору Новосибирской области В. Ф. Городецкому. В результате нашли нишу только по некоторым элементам спецтехники – ничего серьезного. И это притом, что мы не просили денег на подготовку производства – ни у государства, ни у потенциальных заказчиков. Нам бы только чертежи посмотреть, чтобы точнее определить сроки и цену. Если придется докупать недостающее оборудование, технологию, мы готовы сделать это за свой счет. Но это никому не интересно. Зато корпорации на тему импортозамещения требуют миллиарды...

– *Тем не менее при всех сложностях с новыми контрактами вы в последние 15 лет постоянно наращиваете производство. Значит, узость рынка – все-таки не слишком сильное ограничение?*

– Действительно, свою задачу мы выполняем: стабильно растем на 10–15% в год, даже в кризис. И в первом квартале 2015 г. у нас были темпы 113–114% суммарно по холдингу, а по основному производству – 128% по физическому объему, 148% – в рублях. На самом деле объемы рынка стали нас сдерживать только в последние два-три года, раньше основным ограничением был дефицит кадров. На рынке и сейчас катастрофически не хватает токарей, фрезеровщиков высокой квалификации – люди не хотят идти на рабочие профессии, даже несмотря на очень приличные зарплаты, соцпакет и т. д. Тревожит то, что сегодня к кадровому дефициту добавились проблемы с расширением сбыта, то есть количество ограничений растет, несмотря на все лозунги, госпрограммы и т. д. и т. п. Это говорит о том, что в стране до сих пор существуют системные проблемы развития промышленности, и они не решаются...

## Опора на собственные силы

– *То есть вас бессмысленно спрашивать об отношении к федеральным программам развития промышленного производства, импортозамещения и т. д.? Вы в их эффективность не верите?*

– Если бы мы верили обещаниям высшего руководства, мы бы уже давно стали банкротами, как две трети машиностроительных предприятий Бердска и Новосибирска. Надо не слова оценивать и не программы читать, а смотреть, во что это выливается на практике. Я еще со времен В. С. Черномырдина слышу разговоры о ведущей роли промышленности и необходимости развивать производство, но не вижу, чтобы что-то делалось для этого. Более 20 лет прошло, несколько кризисов вымыли с нашего рынка импортные товары, а воз и ныне там. Государство продолжает строить экономику на основе добычи природных ресурсов. Да и сейчас, несмотря на все разговоры о реиндустриализации и инновациях, президент то и дело «проговаривается»: через год-два все будет хорошо – спрос на нефть и газ увеличится. То есть мы опять рассчитываем на нефтяные доходы...

Без модных слов – «реиндустриализация», «импортозамещение» – мы сегодня и спать не ложимся. Ну так давайте займемся ими! При годовом импорте около 400 млрд долл. вполне реально на 200 млрд долл. заместить его товарами собственного производства. Не сразу, конечно, а в течение 5–10 лет. И главным образом в низкотехнологичных отраслях – сельском хозяйстве, легкой промышленности – там, где мы можем обеспечить массовый спрос. Сомневаюсь, что это будет так просто в индустрии: там и спроса нет, и технологическая оснащенность большинства предприятий, мягко говоря, далека от современных требований. Но можно и в индустрии что-то попытаться сделать. Взять, например, две-три базовые отрасли: атомную промышленность, оборонную и авиацию, вместе со всеми двойными технологиями, и вытягивать их общими усилиями.

Но для того чтобы все это сработало, государство как минимум должно гарантировать неизменность правил игры хотя бы на 7–10 лет вперед, открыть дорогу иностранному капиталу, создать условия своим инвесторам. Надо ежедневно кропотливо над этим работать. А я не вижу, чтобы что-то делалось в этом направлении. То, что сотни миллионов вкладываются в предприятия, которые сами себя содержать не могут, – это же не выход!



Доллар подорожал – вроде бы это хорошо для производителей, но как быть с покупкой оборудования? Где доступные кредиты? Где нормальные налоги, стимулирующие производство? Где гарантированная защита прав собственности?

Я не думаю, что центральная власть вдруг ни с того ни с сего изменит свои привычки и приоритеты. Если мы 20 лет сидим «на игле» нефти и газа, откуда взяться желанию перейти на нормальную кропотливую ежедневную работу? Это же надо полностью переделать сознание, а может, и подсознание. Читали «Теорию ограничений» У. Голдратта? В любом учебнике по управлению сказано: хочешь изменить систему управления, первым делом смени руководство. Даже сознавая эффективность и выгодность новой системы, люди будут держаться за то, что им привычнее. На любом предприятии если специалист проработал 5–7 лет на одном уровне, его стараются передвигать. Хоть по вертикали – с повышением в должности и расширением спектра задач, хоть по горизонтали. Иначе у него пропадает мотивация что-то менять к лучшему – ротация жизненно необходима.

Мне кажется, пока в высшем руководстве страны не появятся новые лица, кардинального изменения экономической парадигмы ждать не стоит.

*– Возможно, наших руководителей вынудит изменить свою позицию тот факт, что дешевой нефти уже не будет. Этот наркотик подошел к концу. Просто не останется другого выхода.*

– Может быть... Но пока я слышу много красивых слов и не вижу реальных дел. Это же не сейчас началось. Как долго мы стремились в ВТО! Десять лет только переговоры шли. А когда нас туда приняли, все вдруг испугались: что же мы натворили?! Я нигде за границей не видел такого засилья импорта, как у нас. В Голландии в барах, магазинах – только местное пиво, в Корее – то же самое, при этом еще и машины на улицах – почти исключительно собственного производства, иномарок я за день насчитал от силы полтора десятка... Нет, импортные товары у них тоже есть, но в специальных магазинах и довольно дорого. А они все в ВТО уже не один десяток лет... Но мы-то почти ничего не производим! Зачем же было лезть туда сломя голову?! Где там наша ниша, учитывая то, что мы в 1990-е годы сделали со своей промышленностью?!

– Давайте поговорим о Новосибирске. Раньше здесь был уникальный промышленный узел, от которого сегодня мало что осталось. Видите ли Вы возможность какого-то взаимодействия, кооперации с местными предприятиями, возрождения промышленного потенциала региона?

– Я хорошо отношусь к кооперации, готов хоть завтра с любым предприятием войти во взаимодействие. Только зачем? Что производить? И кому продавать? Надо всегда понимать, зачем мы это делаем, какого результата хотим достичь – от этого зависят система показателей, набор мер реализации.

Для того чтобы появилось взаимодействие, нужна задача. Причем, достаточно серьезная. Без участия государства это сделать невозможно. А государство наше по-прежнему думает только о нефти и газе. Лишь в последнее время стали обращать внимание еще и на оборонку, поняли, что она немного подтянет и другие отрасли – те же машиностроение, металлообработку... Но и там не та мотивация. В отсутствие рынка в этой сфере честной конкуренции и экономической эффективности не будет.

Может быть, я излишне критичен, но считаю, что в принципе не может быть никакой индустриализации или реиндустриализации в отдельно взятом регионе. Эти задачи можно решать только на уровне государства. Новосибирск, как и любой другой отдельно взятый регион, ничего не может без целевой поддержки, без гарантии сбыта, без целевой программы, даже дороги нормальные построить не может, потому что нет ресурсов. И спрос здесь слишком маленький, поэтому если что-то производить с нормальной себестоимостью, надо ориентироваться как минимум на всю Россию, а может, и побольше. На мой взгляд, то, что называют региональной промышленной политикой, – это просто разовая поддержка инвестпроектов.

В нашей стране, если вы хотите чего-то добиться, надеяться нужно только на себя. Региональные, федеральные власти если помогут – хорошо. Если нет – дай бог, чтобы не мешали.