

# Промышленные генералы о времени и о себе

*Ключевые слова:* директор, производство, Россия, управление, эффективность производства

Одним из несомненных достоинств «ЭКО» всегда была и остается живая связь с реальной экономической жизнью, в том числе – через общение на страницах журнала с лучшими представителями компаний и промышленных предприятий. Просматривая архивы журнала при подготовке сегодняшнего дайджеста, мы обнаружили, что за последние 15 лет проблематика и пафос интервью лучших представителей российской промышленности практически не изменились: как и всегда, они продолжают бороться за повышение производительности и эффективности своих предприятий, отстаивают программы развития перед акционерами, надеются на появление внятной экономической политики со стороны государства. По этим основным темам мы и объединили выдержки из интервью директоров предприятий разных лет (должности указаны на момент публикации), которые предлагаем вниманию читателей.

## **Акционеры и менеджмент**

*– Можно долго спорить, кто несет бóльшую ответственность за развитие предприятия: собственники, распоряжающиеся прибылью, или управленцы, непосредственно разрабатывающие и проводящие в жизнь стратегию развития. Существует ли на вашем предприятии конфликт между устремлениями производства и акционеров? Какие знания, навыки нужны сегодня директору, чтобы предприятие успешно развивалось?*

**А.А. Кивич**, генеральный директор холдинга «Омский бекон»<sup>1</sup>:

*– Этот конфликт заложен изначально и будет существовать всегда. У нас интересы разные. Основная задача акционера – зарабатывать деньги... то есть изымать как можно больше дивидендов. Производство он не видит, как оно работает, не знает... У менеджмента задача – привлечь как можно больше инвестиций в производство, чтобы предприятие работало стабильно и на перспективу. Программа, которую мы в свое время предлагали, была*

<sup>1</sup> Кивич А.А. «Омский бекон»: диверсифицированный бизнес работает на единый результат// ЭКО. – 2004. – № 5. – С. 49–63.

нацелена на то, чтобы увеличить производство в 2–2,5 раза, при этом прибыль возрастала на порядок... Но выяснилось, что такая перспектива для акционеров оказалась скучной...

Для меня, менеджера, первое – это создать программы, второе – убедить, что программа действенная, и третье – реализовать ее.

**М.А. Камха**, генеральный директор АО «Альбумин» (Новосибирск)<sup>2</sup>:

– Один старый еврей говорил своим работникам: «Господа, не надо воровать из убытков. Воруйте из прибыли». Основная проблема российского предпринимательства – большинство ворует из убытков. Не из прибыли, чтобы уйти от налогов – это нормально, это делается во всем мире, а из убытков. А это разрушает бизнес. В конце концов фактически украденное распределяется на всех. Я своровал у вас, вы – у другого, в итоге – все украдено у государства, которое убытки покрывает нефтью... На «Альбумине» предыдущие хозяева и руководство воровали из убытков, создав внешний долг предприятия в размере более 20 млн руб. А потом ушли, продав акции...

Во всем мире решить проблему эффективного собственника еще никому не удалось. Другое дело, что ее перманентно решает кто-то лучше, кто-то хуже. Сегодня в России эта проблема управления капиталом упирается в другую болезнь, существующую во всем мире – недостаток квалифицированных кадров. Для России она намного злободневнее, острее, чем для всего мира. Не в сырье или в чем-либо другом скрыт корень зла – управленцев в России не хватает... Отсутствие квалифицированных управленческих кадров вкупе с низким платежеспособным спросом в свое время породили Великую депрессию в Америке. У нас была бы такая же депрессия, если бы не нефтедоллары. Мы все живем на игле: то, что мы едим, оплачено нефтью, а не нашей работой. К сожалению, живем плохо, но даже и такое существование не заработано...

**В.Н. Миронов**, президент Русской Американской стекольной компании (Владимирская область)<sup>3</sup>:

– На некоторых предприятиях сложная ситуация (экономическая, техническая) возникла по вине руководителей. Они «подгрести» под себя контрольный пакет акций и не хотят ни с кем делиться. Я поступил иначе, поняв, что если не привлеку инвесторов – жить заводу от силы лет пять. Потому что конкуренции он не выдержит...

Сейчас у нас 36% акций, а у американцев – 64%<sup>4</sup>. С американцами работать очень хорошо. Они дали нам деньги, и все. Единственная просьба

<sup>2</sup> Камха М.А. «Никто не даст нам избавления – ни бог, ни царь и ни герой...»// ЭКО. – 2000. – № 6. – С. 56–70.

<sup>3</sup> Миронов В.Н. На заводе должен быть один хозяин// ЭКО. – 2000. – № 5. – С. 2–6.

<sup>4</sup> Инвестиционный фонд «Agribusiness».

у них была: платежи проводить с двумя подписями – моей и их финансового директора. Последний сказал, что хочет знать, не уходят ли деньги «налево»... Мы договорились пять лет не получать дивиденды. Им хорошо – капитал растет, и нам хорошо – появляются новые рабочие места, увеличиваются налоговые отчисления, наша промышленность получает продукцию высокого качества... Я по старой привычке спрашиваю: о работе докладывать? Они говорят: «Делай что хочешь. Единственное требование – согласование и выполнение годового бюджета». Я его выполняю. Если бюджета не хватит на год, им придется как инвесторам разбираться. Американцы прямо говорят, что вкладывают «под меня» и не хотят, чтобы я ушел... Некоторые мне говорят: «Ты работаешь на Америку». На самом деле это она работает на нас: дает деньги. А некоторые наши предприниматели вывозят деньги за границу...

**П.Я. Добрынин**, генеральный директор Новосибирского патронного завода<sup>5</sup>:

– Сейчас ЗАО «Патронный завод» – целиком наше, им владеет управленческая команда. В нашей собственности все основные фонды, которые были у завода Низковольтной аппаратуры (НВА). На их базе созданы разные предприятия, но мы не участвуем в их уставном капитале. За всем не усмотришь и все не «проглотишь», поэтому довольствуемся тем, что нам платят за аренду офисных и производственных площадей и аренду оборудования, в управление данными предприятиями не вмешиваемся.

Например, по такому принципу создан завод, производящий инструмент. Мы даже помогаем ему при необходимости. Так, они приобрели несколько единиц оборудования на средства, которые мы выделили им по льготной процентной ставке. Порой сотрудники патронного завода высказывают свои претензии, поскольку им кажется, что завод продает инструменты дороже, чем следовало бы. Но мы придерживаемся принципа «невмешательства» до сих пор. Вряд ли этот подход лучший или единственно верный. Но у нас он оправдывает себя. Те, кто выжил – работают, если не выжили – мы не берем на свои плечи дополнительные нагрузки, чтобы обеспечить их живучесть.

Мы целенаправленно занимаемся на своей площадке созданием промышленного парка, помогая при необходимости новым фирмам даже финансово, поскольку у нас приличная кредитная история, поддерживаем их в период становления. Нам это выгодно, так как они – наши арендаторы.

...Сегодня для региона экономический эффект от комплекса предприятий, расположенных на нашей промышленной площадке, больше, чем был от НВА.

<sup>5</sup> Добрынин П.Я., Курцевич А.И. Три десятилетия из жизни российского директора// ЭКО. – 2013. – № 6. – С. 46–69. URL: [http://ecotrends.ru/images/Journals/2010-2019/2013/N06/3\\_Articles/46Dobrynin2013\\_06.pdf](http://ecotrends.ru/images/Journals/2010-2019/2013/N06/3_Articles/46Dobrynin2013_06.pdf)

**Ю.В. Метельский**, директор Новосибирского приборостроительного завода<sup>6</sup>:

– Наша главная беда, на мой взгляд, в том, что управлением многими промышленными предприятиями и даже отраслями промышленности сегодня занимаются люди, не имеющие технического образования и опыта работы на рядовых должностях внутри предприятий. Сегодня это может быть кто угодно – юристы, менеджеры, экономисты, отставники МВД, ФСБ, российской армии, но инженеров становится все меньше и меньше. Сплошь и рядом сложными технологическими производствами управляют те, кто имеет об этом поверхностное представление... Тот, кто руководит подразделением в наукоемкой отрасли, где идет постоянное развитие технологий, должен четко представлять себе мировой технологический уровень и в соответствии с ним определять перспективы для своего подразделения. Более того, руководитель должен постоянно повышать свою компетенцию: читать специальную периодику, общаться с представителями науки, посещать специализированные выставки, конференции, искать новые идеи для развития. Руководитель должен последовательно ставить перед коллективом технически современные и в то же время выполнимые задачи. Иначе привычка вариться в собственном соку неизбежно приведет к остановке в развитии.

### **Повышение эффективности производства, конкурентоспособности продукции**

– Назовите, пожалуйста, основные направления и меры снижения издержек и повышения конкурентоспособности вашей продукции.

**А.И. Курцевич**, генеральный директор ЗАО «Сибирская кожгалантерея»<sup>7</sup>:

– Нам нужно было в короткое время научиться тому, что на Западе давно стало нормой. Поэтому стали действовать по системе бенчмаркинга, повторения образцов, оценивая мировой опыт и сопоставляя его со своей ситуацией – в маркетинге, производстве, моделировании, продвижении товара на рынке, рекламе. Ничего не изобретали: где-то копировали, где-то повторяли приемы и методы работы успешных фирм... Реформы начались с реинжиниринга, то есть переосмысления и принципиального перепроектирования бизнес-процессов... Оптимизировали кадровый состав, все

<sup>6</sup> Метельский Ю.В. В стране не созданы условия для развития производства // ЭКО. – 2015. – № 4. – С. 29–35. URL: [http://ecotrends.ru/images/Journals/2010–2019/2015/N04/3\\_Articles/029\\_Metelskii.pdf](http://ecotrends.ru/images/Journals/2010–2019/2015/N04/3_Articles/029_Metelskii.pdf)

<sup>7</sup> Добрынин П.Я., Курцевич А.И. Три десятилетия из жизни российского директора // ЭКО. – 2013. – № 6. – С. 46–69. URL: [http://ecotrends.ru/images/Journals/2010–2019/2013/N06/3\\_Articles/46Dobrynin2013\\_06.pdf](http://ecotrends.ru/images/Journals/2010–2019/2013/N06/3_Articles/46Dobrynin2013_06.pdf)

бизнес-процессы, производственные процессы внутри предприятия. Раз в пять сократили производственные площади... Поставили задачу довести годовой объем выпуска продукции на одного работающего на предприятии до мировых показателей. Это была сложная задача. Решить ее помогло посещение зарубежных фирм, выпускающих аналогичную продукцию... Создали промышленный кластер. На базе нашей компании действует сегодня около 30 самостоятельных предприятий легкой промышленности, которые выпускают разнообразную продукцию: головные уборы, швейные изделия, трикотаж, кожгалантерею и т. д. Есть поставщики кожи и фурнитуры.

**А.Н. Брикса**, генеральный директор АОЗТ «Молдавизолит», президент АО МК «Ламинат» (г. Рыбница)<sup>8</sup>:

– Среди комплекса мер первоочередная – очистка активов от ненужных, не имеющих перспективы, фондов (морально и физически устаревшее оборудование, производственные и непромышленные здания и сооружения, не используемые объекты социально-бытовой инфраструктуры, бесперспективные долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения). Ориентация на платежеспособный спрос потребителей выдвигает основное требование для производителя: обеспечение заданного уровня издержек производства...

**В.К. Осин**, генеральный директор ОАО «БЭМЗ» (г. Бердск)<sup>9</sup>:

– На заводе у меня постоянно в поле зрения около 50 экономических показателей, многие из которых взяты не из учебников, а основаны на практическом опыте... 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

<sup>8</sup> Брикса А.Н. Программа – повышение способности конкурировать // ЭКО. – 2000. – № 1. – С. 141–143.

<sup>9</sup> Осин В.К. «БЭМЗ». Школа выживания в экстремальных условиях // ЭКО. – 2015. – № 11. – С. 6–16. URL: [http://ecotrends.ru/images/Journals/2010–2019/2015/N11/3\\_Articles/006\\_Osin.pdf](http://ecotrends.ru/images/Journals/2010–2019/2015/N11/3_Articles/006_Osin.pdf)



без движения... Такой постоянный контроль помогает заметить слабые места и облегчает управление.

... Сейчас, мне кажется, по техническому оснащению мы не слишком отстаем от зарубежных предприятий... 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...

**Ю.Ю. Ислямов**, генеральный директор машиностроительного завода «Труд»<sup>10</sup>:

– Наши заказчики – производители золота, цветных металлов – экспортоориентированные предприятия, которые давно уже могут себе позволить покупать импортное оборудование. В этих условиях российских производителей могут выручить только мобильность и индивидуальный подход... Плюс к этому, я думаю, у нас есть шансы потеснить западных производителей на рынке запчастей. У любого импортного оборудования есть быстро изнашиваемые детали, которые в оригинальном исполнении стоят очень дорого, поэтому многие покупают запчасти китайского производства, а мы-то можем сделать лучше. Думаю, стабильным источником дохода могли бы стать технологические линии, например, для пищевой промышленности. Это может быть расфасовка от начала до конца, или упаковка продукции, производство макаронных изделий, рынку много чего нужно... Правда, для этого придется менять профиль основного производства, но не исключено, что в плане диверсификации придется и этим заняться...

**И.И. Томашевич**, генеральный директор ООО «Алтайтрансмашсервис»<sup>11</sup>:

– Конечно, конкурировать с крупными предприятиями в объемах производства и сроках внедрения новых технологий нереально. Но есть ниши, когда крупные заводы долго раскачиваются, а чаще – просто игнорируют заказ из-за большого объема работы и низкой рентабельности. Здесь у малого бизнеса все преимущества: невысокие накладные расходы (что связано с возможностями одного работника выполнять несколько функций); отсутствие необходимости согласовывать свои действия с вышестоящим начальством и главное – понимание, что переложить свои неудачи на чужие плечи не удастся.

Для изучения рынка предприятием была проведена стандартная процедура – опрос организаций, эксплуатирующих подобную технику. В результате

<sup>10</sup> Ислямов Ю.Ю. Нужно сохранить потенциал производственных площадок // ЭКО. – 2013. – № 9. – С. 145–158.

<sup>11</sup> Томашевич И.И. Малое промышленное предприятие: в ответе за свои неудачи // ЭКО. – 2011. – № 12. – С. 176–180.

выяснился очень интересный факт: потребители хотят покупать продукцию, полностью адаптированную к собственным условиям, и не только по техническим параметрам, но и по технологическому назначению. Так, в результате согласования заказа с ОАО «Кучуксульфат» появился технологический комплекс для обработки поверхностей, используемых для добычи мирабелита (комплекс заменил труд 250 человек). Следующая разработка – специальный вездеход для прокладки снежных трасс на болоте (заказ «Сургутнефтегаза») – подсказала перспективность внедрения новых машин с подконтрольной эксплуатацией, что дает возможность моментально реагировать на пожелания заказчика. Создание топливозаправщика на гусеничном ходу было ответом на поднятую прессой проблему «северного завоза» и доставки топлива вертолетами.

**А.А. Кивич**, «Омский бекон»:

– Массу дохода берем объемами. У нас есть собственная фирменная сеть, которая работает на уровне 17% рентабельности, не больше. Это порог, переступить который недопустимо. Сейчас «Омский бекон» застолбил 80% рынка мясной и молочной продукции в своем регионе и не позволяет посредникам произвольно повышать цены на наши изделия. Понимаем, что при отпускных оптовых ценах, существующих на предприятии, они способны поднять стоимость нашей продукции и на 50%, и на 100%. Но это противоречит одной из основных стратегий предприятия – производить много и дешево. Наше условие для партнеров-коммерсантов: торговая наценка не может превышать 25% к оптовой цене... У нас есть специальная служба, в обязанности которой входит контроль над осуществлением продаж, агентства, которые отслеживают работу розничной торговли с продукцией холдинга – как доставляется в магазины товар, как он там выставляется, помогают продавцам и руководителям торговых точек, показывают, как надо...

**В.Н. Канискин**, генеральный директор ОАО «Элсиб»<sup>12</sup>:

– Стратегические цели предприятия необходимо довести до каждого специалиста. Тогда вполне правомочны раскрутка от индивидуальных задач специалиста к общим задачам предприятия и расчет экономической эффективности или производительности труда маркетологов (раньше такое вообще было немыслимо!), конструкторов, технологов, работников сбыта и т. д.

На сегодня показатель производительности труда у нас нормально разработан только для основных рабочих и выражен суммарными затратами труда на один час производимой продукции. Применительно к вспомогательным рабочим этот показатель «работает» плохо. И он совершенно непригоден для оценки труда инженерно-технического персонала... Рабочие у нас заключают

<sup>12</sup> Короли и «капуста», или как и за что платят наемным работникам? // ЭКО. – 2005. – № 1. – С. 53–74. URL: [http://ecotrends.ru/images/Journals/2000-2009/2005/N01/3\\_Articles/053kings2005\\_01.pdf](http://ecotrends.ru/images/Journals/2000-2009/2005/N01/3_Articles/053kings2005_01.pdf)

с администрацией индивидуальные договоры. В них речь идет не о нормо-часах, а о выполнении сменного задания. Если измерять все в нормо-часах, то их количество у нас почти не меняется, а вот численность рабочих все время снижается. Инженерно-техническому персоналу на то, чтобы открыть и согласовать заказ, раньше надо было от 1,5 до 4 месяцев, а сейчас – от двух дней и до 1,5 месяцев. Открыть заводской заказ, провести заявку еще 5–6 лет назад было трудоемким и хлопотным делом на нашем производстве, но теперь ситуация качественно изменилась...

**А.А. Губкин**, генеральный директор ПО «Азот» (Кемерово)<sup>13</sup>:

– Сейчас мы как бы сохранили старую форму, но наполнили ее новым содержанием. Если раньше было соцсоревнование, то теперь у нас существуют дополнительные поощрения за экономию ресурсов, фонда заработной платы, снижение себестоимости... У нас заработная плата по контракту в среднем в два-три раза больше, чем рядовая, но есть руководители и подразделения, которые отказались от контрактов, потому что они хорошо работают и по всем направлениям собирают столько очков и баллов, что получают в два раза больше контрактников. Скажем, у нас руководитель одного производства получает чуть-чуть меньше генерального директора, но в два раза больше, чем директор по маркетингу (при окладе меньшем в два раза). Потому что он по восьми статьям 9–10 месяцев в году занимает первое классное место в своей группе. В передовых коллективах работники получают премии от 50 до 250 тыс. руб. в месяц. Учитываем все, начиная от культуры производства и техники безопасности и заканчивая экономическими показателями.

...Производя капролактамы, мы всегда имеем возможность маневра. Сейчас за рубежом цена на него упала, и мы переключаемся на внутренний рынок. Поднимется экспортная цена – больше будем заниматься экспортом. Весной наступает сезон внесения удобрений – мы продаем удобрения. Но уже с июня интерес к ним пропадает, и мы увеличиваем их экспорт. Все, что мы выпускаем, у нас имеет запасной вариант реализации. Есть возможность для перегруппировки сил ...для наступления и отступления.

**О.А. Утиралов**, генеральный директор ОАО «Сибэлектротерм»<sup>14</sup>:

– Самое сложное – это люди. Они вроде многое умеют, много знают, но как-то расслабились, что ли... Мы как-то забываем, что люди и технологии – это очень взаимосвязанные вещи. Например, я был удивлен подходами «Катерпиллера». Там совершенно другая культура производства. Они вместо того, чтобы каждый раз контролировать качество сварного шва, предпочитают

<sup>13</sup> Губкин А.А., Смоляго В.А. Изобретение велосипедов, не лишённое смысла// ЭКО. – 2001. – № 5. – С. 6–19.

<sup>14</sup> Кузнецов И.Б., Утиралов О.А. Новосибирское звено в мировой производственной цепочке// ЭКО. – 2014. – № 5. – С. 91–110.

держат людей в тонусе. То есть они не делают ни рентген, ни ультразвук, но каждые три месяца аттестуют сварщиков. Хотя, понятно, что кузов – не взрывоопасный объект, в худшем случае он может треснуть... Так вот нам, чтобы привести своих людей к этим стандартам, потребовалось больше года. Мы их заставили отслеживать графики, качество, проходить переаттестацию. В первый раз из тридцати сварщиков только трое аттестовались. А потом система стала набирать обороты: подстроились конструкторы, технологи... Это процесс постепенный. И «Катерпиллер» своими требованиями каждый месяц нас подтягивал...

**И.Б. Кузнецов**, председатель совета директоров ОАО «Сибэлектротерм»<sup>15</sup>:

– Это не значит, что мы не можем потягаться с мировыми производителями на уровне отдельных специалистов или каких-то инженерных решений. Например, когда «Сибтрубопроводстрой» начинал работать с «Либхером», выяснилось, что у них на тот момент не было опыта эксплуатации техники при минус 40. Мы дали рекомендации своих инженеров, и те помогли найти и снять потенциально болевые точки. Компании это принесло около 3–4 млн евро... Но в том, что касается производственной системы как таковой, нам не обойтись без повышения технологической культуры. А тут путь один – участие наших специалистов в конечной сборке или в производстве компонент... Сейчас в тяжелом машиностроении нет ни у кого полного цикла с нуля до конечного продукта. Это все международная кооперация и международное разделение труда. Производить все даже внутри одной страны – бессмысленно (в тот же «Либхер» укрупненные компоненты идут из нескольких стран). Сегодня внутри России не разработаем нового бульдозера, не сделаем хороший трубоукладчик – мы в этом уже отстали. Мы должны встраиваться в технологические цепочки западных компаний, вплоть до организации совместных предприятий, чтобы подтянуть нашу культуру производства, наши технологии.

## О кооперации

– *Расскажите, пожалуйста, об имеющемся у вас опыте налаживания интеграционных, кооперационных связей. Что необходимо для организации эффективного сотрудничества предприятий?*

**Е.Ф. Пустырев**, генеральный директор ОАО «Завод топливных насосов» (Барнаул)<sup>16</sup>:

– В 1991–1992 гг., когда экономическая ситуация обострилась до предела, предприятия старались выживать поодиночке. Сейчас на повестке

<sup>15</sup> Кузнецов И.Б., Утиралов О.А. Новосибирское звено в мировой производственной цепочке// ЭКО. – 2014. – № 5. – С. 91–110.

<sup>16</sup> Опыт реформирования предприятий: чему жизнь научила руководителей// ЭКО. – 2002. – № 8. – С. 143–165.

дня стоит проблема интеграции. Если бы мы делали насосы, находясь в структуре моторного завода, из состава которого в свое время вышли, они стоили бы раза в два дешевле. Из-за этого дешевле был бы и трактор в целом...

Почему нам так трудно объединяться? «Сибмашхолдинг» не получил развития потому, что не был решен вопрос с финансовым обеспечением его работы. По условиям договора только холдинг имел право торговать тракторами и двигателями, рассчитываться друг с другом, минуя головную структуру, предприятия не могли... В результате на промплощадке рубцовского завода стоят 250 неукomплектованных тракторов, потому что нет топливных насосов; а топливных насосов нет потому, что нет алюминия; чтобы получить алюминий, нужно заплатить в Красноярск... В наше время нельзя строить взаимоотношения на такой основе! Еще одна проблема этого холдинга состоит в том, что в финансовом плане объединения не произошло: деньги в уставной капитал ни одна сторона не вложила. Поэтому когда в Средней Азии возникла острая потребность именно в рубцовских тракторах, развить производство оказалось невозможно.

**Н.И. Нечаев**, заместитель гендиректора ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» (Барнаул)<sup>17</sup>:

— Есть человеческий фактор во взаимоотношениях руководителей или фактор заинтересованности каждого предприятия, входящего в объединение или холдинг. Я имею в виду распределение прибыли. Первое — каждый член такого объединения должен нести ответственность за свою работу — материальную, в первую очередь, дисциплинарную. Нет спроса — не будет работы... Второе: должен быть с самого начала, на стадии отработки договора, определен лидер, который консолидирует и направляет объединение. Если этого нет, структура обречена на провал... На Барнаульском пивоваренном заводе такую консолидирующую роль выполняет группа собственников, которой принадлежит... главенствующая роль в деятельности многоотраслевого конгломерата. Они определяют направление, ставят задачи и формируют цели, а результаты распределяются согласно вкладу.

**Ю.В. Метельский**, Новосибирский приборостроительный завод:

— У меня есть печальный опыт попыток организовать кооперацию разнопрофильных предприятий для решения сложных технологических задач. Я считаю, что сама по себе это очень перспективная тема, потому что наиболее прорывные технологические решения происходят на стыках различных отраслей техники и технологий: оптики и электроники, радиотехники, микроэлект-

<sup>17</sup> Опыт реформирования предприятий: чему жизнь научила руководителей// ЭКО. — 2002. — № 8. — С. 143–165.

роники, медицины и т. д. К тому же при равноправных горизонтальных связях предприятий можно гораздо быстрее и эффективнее развивать современное производство, повышать технический уровень продукции, и в конечном итоге — зарабатывать прибыль. Но... когда предприятия не имеют средств на собственное развитие, совещания их руководителей по вопросам кооперации оказываются похожи на собрание нищих, которых больше всего заботит, в какую сторону протягивать руку и у кого просить денег. А с образованием госкорпораций, где основой является вертикаль административной власти, вопрос закрылся сам собой, поскольку «наверху» посчитали, что всякие региональные «артели» несут угрозу этой самой вертикали. Сейчас делаются попытки организовать эти кластеры сверху, с бюджетным финансированием. Но на мой взгляд, экономически мотивированные равноправные горизонтальные связи внутри кластера несовместимы с ведомственной вертикалью. Такие структуры развалятся, как только прекратится финансирование.

**О.А. Утиралов**, «Сибэлектротерм»:

— На глобальном рынке все-таки немного другие подходы, и, как показал наш опыт работы с «Катерпиллером» — другая психология. У них строгий режим. Они приезжают со своим справочником и говорят: во всем мире у нас вот такие расценки, мы готовы с вами сотрудничать, если вы впишетесь... Это жесткий подход, который заставляет работать над себестоимостью, искать резервы. Например, по кузовам у нас себестоимость сократилась за два года более, чем вдвое — с 2 млн руб. до 800 тыс. — за счет технологических решений, повышения производительности, увеличения объемов. Если начинали мы с двух кузовов в месяц, сегодня мы в состоянии делать 30. И «Катерпиллер» дает возможность развиваться. Я им показываю свою себестоимость, они делятся со мною прибылью. Допустим, я купил металл, отвлек оборотные средства. Поскольку оплата происходит не день в день, а через два месяца, на металл допустима наценка 2,5%, купил комплектующие — 5%. Для того чтобы я развивался, на мой труд дается 18% прибыли. Все это прозрачно, и все оговорено заранее. У меня есть пространство для маневра.

**А.Б. Елезов**, генеральный директор ОАО «Синар» (Новосибирск)<sup>18</sup>:

— В 1994–1997 гг. многие российские швейные компании активно сотрудничали с иностранными фирмами — шили для них по аутсорсингу на давальческом сырье. Мы тоже заключили несколько таких контрактов. Работали с Berghaus, KC-Group — интересно было посмотреть их под-

<sup>18</sup> Елезов А.Б. Меняется мир, меняемся мы// ЭКО. — 2013. — № 7. — С. 116–127. URL: <http://ecotrends.ru/component/content/article/755-2013/1626-2013-06-26-23-27-10>



ходы к конструированию, технологии пошива. Но потом категорически отказались от этого: плата нищенская, рынка не видно, получается какой-то возврат в советскую экономику. А в 1998 г. западные партнеры отказались от сотрудничества с российскими предприятиями – попросту бросили их, и многие такого удара не пережили. Мы же все это время активно занимались рынком, формировали свой бренд, развивали производство... Розничная торговля позволяла не только оперативно менять ценники и оставлять себе торговую надбавку, но и иметь постоянный приток денежных средств.

...При этом мы каждый год размещаем часть своего ассортимента на других швейных предприятиях – и российских, и зарубежных. Это выгодно. Во-первых, рынок требует быстрого реагирования: чуть только ты освободил нишу, ее тут же займут другие, во-вторых, мы таким образом распределяем нагрузку перед началом сезона... В основном на аутсорсинг идет продукция сопутствующего ассортимента – плащи из синтетических тканей, ветровки, по которым мы не можем в России войти в ценовую нишу. С одной стороны, у нас накладные расходы выше, чем, например, в Китае – за счет долгой зимы и налогов, с другой – каждый вид ткани требует своего подхода к конструированию, специального оборудования, и каждый раз перенастраивать линии – не дело. Наша специализация – мужское и женское пальто и мужские костюмы, остальное мы отдаем на аутсорсинг и потом сами реализуем оптом и в розницу.

**В.К. Осин**, ОАО «БЭМЗ»:

– Для того чтобы появилось взаимодействие, нужна серьезная задача. 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. 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... В отсутствие рынка в этой сфере честной конкуренции и экономической эффективности не будет.

## Импортозамещение

– *Уход с рынка иностранных поставщиков в очередной раз создал уникальную ситуацию для возрождения отечественных фабрик и заводов. Как, на ваш взгляд, используется этот шанс?*

**Аркадий Злочевский**, президент Российского зернового союза<sup>19</sup>:

– Чтобы происходящее сегодня «импортозамещение» (замена одних импортных товаров другими) превратилось в «импортозамещение» (вытеснение импорта и замена его продуктами отечественного производства), необходимо в первую очередь обеспечить соответствующие экономические стимулы для того, чтобы наша сельхозпродукция рентабельно конвертировалась в товар с высокой добавленной стоимостью. Для сельхозпроизводителей самый главный экономический стимул – спрос переработки на сельхозпродукцию, для переработчиков – наличие полноценных рынков сбыта готовой продукции, включая внешние рынки. На текущий момент такая задача не поставлена в повестку дня...

Надо настроить всю систему государственного регулирования на продвижение нашей готовой продукции на внутренние и внешние рынки. А для этого надо смотреть в первую очередь инфраструктуру распределения сельхозсырья. В новой госпрограмме такая задача ставится в отношении плодоовощной продукции: предусмотрено строительство сети распределительных центров, зерновой рынок в очередной раз оказался не у дел, хотя инфраструктура обеспечения зерновых потоков находится в плачевном состоянии уже много лет. Транспорт и транспортные расходы – тоже застарелая проблема. До сих пор зерно мы возим вторым тарифным классом, дотируя за счет наших доходов перевозку грузов первого класса (уголь, цемент, кирпич и т. д.). Много лет впустую говорим об организации продовольственной помощи. В Америке это служит одним из фундаментальных генераторов внутреннего спроса, мощным драйвером для обеспечения заказами перерабатывающей промышленности и – через переработку – спроса на сырье. Но в новой госпрограмме об этом направлении в очередной раз – ни слова...

**В.Г. Эдвабник**, заместитель генерального директора по развитию ОАО «НИИ электронных приборов», (Новосибирск)<sup>20</sup>:

– Есть какие-то вещи, например, СВЧ-электроника, отдельные элементы питания, которые нам никогда не продавали, и мы даже информацией о них не владеем. Это, наверное, надо развивать у себя. Или, наоборот, штучная продукция: в центре управления стратегическими войсками, в генеральном штабе, должен стоять такой компьютер, в надежности

<sup>19</sup>От первого лица// ЭКО. – 2015. – № 3. – С. 59–62.

<sup>20</sup> Там же.

которого мы должны быть уверены на 100%. Пусть он будет громоздким и неказистым с виду – это не суть важно, зато там точно не будет никаких шпионских «закладок». Но там, где дело касается массовой продукции, нужно использовать все возможности глобальных рынков. Например, боеприпасы. Фактически – расходный материал, каждый снаряд используется один раз, а нужны их сотни тысяч. Бояться какого-то вредительства при таких объемах просто нелепо...

Если же мы хотим быть действительно на передовых рубежах в оборонке, надо восстанавливать прикладную науку – систему КБ, которые будут буфером между фундаментальной наукой и производством. Нашей отрасли нужна ступенька между фундаментальной наукой и непосредственно производством. Почему она до сих пор не создана, непонятно.

**А.А. Корогодский**, генеральный директор Группы компаний «Акор Директ» (Новосибирск)<sup>21</sup>:

– На мой взгляд, во всей нынешней истории с импортозамещением сама постановка проблемы не верна. Главный вопрос для нашей промышленности – не где что покупать, потому что при глобальной экономике купить можно все. Главное – какие головы и руки к этому приложить.

...Сегодня технологическая революция совершается буквально каждый день, в разных местах, это все нужно отслеживать, понимать, в чем разница, в чем преимущества, нужно уметь это применять. Раньше технологические процессы для производственных предприятий разрабатывали отраслевые НИИ, теперь эта система разрушена, и соответствующие компетенции утрачены, потому что специалистам на предприятиях не хватает ни времени, ни знаний, ни возможностей, чтобы этим заниматься, да и у многих руководителей часто нет понимания, насколько важно сейчас наладить системное получение специалистами предприятий актуальной информации.

...Проблема с кадрами у нас просто катастрофическая, и без четко продуманной государственной политики, без мощной государственной поддержки ее не решить. Для того чтобы квалификация наших специалистов отвечала современному уровню, ему должна соответствовать технологическая база наших профессиональных учебных заведений, не говоря уже о квалификации преподавателей. Это требует гигантских вложений! Вот и получается, как в сказке о Мальчише-Кибальчише: и порох есть, и пушки, да только стрелять некому. А мы все думаем, что не те пушки купили, и ищем такую, которая сама стрелять умеет.

<sup>21</sup> Корогодский А.А. Технологическая отсталость – в головах людей// ЭКО. – 2015. – № 3. – С. 5–13. URL: <http://ecotrends.ru/component/content/article/757-2015/2148-2014-06-24-07-18-25>

## Промышленная политика

– *Что вы можете сказать о реализуемой государством промышленной политике? Насколько она понятна и комфортна для вас?*

**Б.В. Прилепский**, генеральный директор ПО «Бердский завод биопрепаратов»<sup>22</sup>:

– Снижение спроса на отечественные микробные препараты для растениеводства обусловлено не только скромными финансовыми возможностями хозяйств, но и позицией Министерства сельскохозяйственного производства РФ, а также инспектирующих органов – Госхимкомиссии, Госсанэпиднадзора. Так, в настоящее время проводится очередная ничем не обоснованная перерегистрация микробных препаратов, которая ведет к исключению из списка разрешенных препаратов битоксибациллина, гибберсиба. Это происходит на фоне повсеместного внедрения импортных, прежде всего, – химических препаратов... Несмотря на некоторые указы Президента и постановления правительства, система государственного регулирования рынка и развития отечественного производства в нашей стране отсутствует.

**М.А. Камха**, «Альбумин»

– Во всем мире девальвация используется для защиты своего производителя. Разработаны механизмы, препятствующие искусственной девальвации. Чтобы не было искушения для некоторых стран, международные финансовые институты пристально следят: естественным путем возникает девальвация либо нет. У нас же рубль девальвирован в четыре раза<sup>23</sup>, а производство отечественных товаров выросло максимум в 1,5 раза. Более того, увеличился экспорт только сырья. Никаких товаров, высоких технологий мы как не экспортировали, так и не экспортируем. Оружие – хороший товар для продажи, но девальвация не помогла нам утвердиться на этом рынке.

Проблема кроется не только в уходе иностранных поставщиков, в замене импортных товаров отечественными, а в том, чтобы осуществить экспансию своих товаров вовне. Когда падают цены на местные товары, их становится выгодно экспортировать. И это все используют не для того, чтобы свой рынок возродить, а занять чужой. Со своим и так все понятно, нормальному протекционизму внутри страны никто никогда не препятствовал, любое государство защищает своего товаропроизводителя и имеет программы разумного протекционизма. Кроме России.

<sup>22</sup> Прилепский Б.В., Прилепский М.Б. Биотехнологии на внутреннем и внешнем рынках// ЭКО. – 2000. – № 5. – С. 113–125.

<sup>23</sup> Беседа происходила в 2000 г.



**В.И. Сергиенко**, гендиректор ОАО «Завод тяжелых экскаваторов», президент Союза товаропроизводителей и предпринимателей Красноярского края<sup>24</sup>:

– Мы, товаропроизводители, должны добиваться принятия внятной промышленной политики, мы можем организовать работу на своих предприятиях, но упорядочить процессы, протекающие в экономике, и создать предпосылки для ее стабильного развития – задача федерального центра. Тот подъем, который в последние полтора года базировался на девальвации рубля и конъюнктуре цен на энергоносители, исчерпал себя. Что будет во второй половине года, сказать никто не берется... Поэтому мы придаем огромное значение единению товаропроизводителей Сибири, нам нужно действовать согласованно, сообща. Нельзя оставаться в режиме исполнения сверху ниспосланных решений.

**Ю.В. Метельский**, Новосибирский приборостроительный завод:

– Несмотря на все декларации, на деле основным принципом отношения российского государства к любому производству до сих пор остается гайдаровский – «производство излишне». В стране не созданы условия для развития производства. С этим тогда согласились почти все, приняв основные законодательные акты для сдерживания объемов производства – например ввели НДС 37% и т. д. За прошедшие после гайдаровских реформ 25 лет ситуация в стране кардинально изменилась: ни о каком перепроизводстве и речи нет, но законодательная база осталась враждебной производству, особенно высокотехнологичному, как наиболее чувствительному к НДС и налогам на труд.

Для того чтобы оценить всю меру «дружелюбия» государства по отношению к своим производителям, достаточно взглянуть на цифры: при максимальной плановой рентабельности госзаказа 8% НДС составляет 18%, отчисления с фонда оплаты труда – 39%, налог на прибыль (если она есть) – 37%, кредит – минимум 17%, ежегодное удорожание энергоресурсов, воды – 10–12%, услуг транспортных монополий – 12%, средний рост цен на металлы – 15%. На мой взгляд, результаты действия такой государственной промышленной политики можно сравнить только с результатами действий крупной диверсионной организации, безнаказанно работающей в течение четверти века на производственных предприятиях России...

В нормальной экономике предприятие должно иметь возможность произвести продукцию, продать ее, и после расчета по всем текущим платежам, уплаты налогов и т. д. у него должны остаться определенные средства на раз-

<sup>24</sup> Сергиенко В.И. Потребность во внятной экономической политике. Сибирские товаропроизводители: на том же месте, в тот же час// ЭКО. – 2000. – № 6. – С. 132–133.

витие, на перспективу. Но если эта самая перспектива сегодня появляется не у того, кто может и хочет нормально рыночно работать, а у того, кто умеет лучше просить или более лоялен к распределяющей бюджет организации, это до добра не доведет.

**Ю.Ю. Ислямов**, завод «Труд»:

– Проблема в том, что сейчас в нашей экономике делается акцент именно на поточных, автоматных производствах. Потому что они не только гораздо проще, но и гораздо прибыльнее, из-за того что наше государство, вопреки всем заявлениям о необходимости модернизации и инноваций, никак не поддерживает предприятия, создающие сложную технику. Это неизбежно приводит к диспаритету в заработной плате и вымыванию квалифицированных специалистов с технологически сложных производств... Так вот, из-за того, что сложные производства сегодня теряют специалистов, идет некая примитивизация экономики. Она сегодня обслуживает главным образом потоки импорта, сырья и потоки удовольствий. На внутреннем рынке преобладает чисто потребительский спрос, вместо инновационного, который обуславливает технический и технологический прогресс.

**В.К. Осин**, ОАО «БЭМЗ»:

– 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... 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.

Подготовила кор. «ЭКО» **Э.Ш. Веселова**