

РАКЕТЫ ЛЕТАЮТ, ПОТОМУ ЧТО МОЗГИ ИМ СДЕЛАЛ НАШ ЗАВОД



Арзамасский приборостроительный завод по праву считается одним из самых высокотехнологичных предприятий отечественного ОПК. Он выпускает уникальную продукцию, без которой не может обойтись ни один самолет, ни одна ракета, ни один космический корабль. Чем живет завод, какие проблемы решает, какие цели перед собой ставит, мы узнали «из первых рук», от Генерального директора ОАО «АПЗ» Олега Лавричева

У вас замечательное производство, очень красивый завод, много людей работает. Расскажите немного об истории создания предприятия.

Арзамасский приборостроительный завод был основан в мае 1957 года. Строительство началось годом раньше, а в 57-м была выпущена первая продукция. Это был электрический карманный фонарик «жучок», прозванный так в народе, потому что генератор фонарика производил характерный звук. Завод же строился для производства приборов авиационного направления.

Инициатива строительства завода принадлежала тогдашнему Первому секретарю Арзамасского обкома партии В.И. Ососкову.

Как известно, в 1953 году была образована Арзамасская область, которая просуществовала четыре года. Когда Арзамас стал областным центром (а область была сельскохозяйственной, промышленность была слабо развита), возникла необходимость создавать промышленный потенциал, и было принято решение о строительстве в городе ряда промышленных предприятий, в том числе и нашего завода.

Однако, когда Н.С. Хрущев принял решение о расформировании области, возник вопрос трудоустройства свыше тысячи руководящих работников различных областных структур. Тогда завод и пополнил свои ряды квалифицированными руководящими кадрами.

Завод производил разную продукцию: люстры, фильмоскопы, стеклянные ротаметры, другие товары народного потребления.

Со временем завод подошел к выпуску сложнейших систем управ-

ления авиационной и космической техникой: автопилоты, различные системы управления, различного рода датчики угловых скоростей, линейных ускорений. Изюминка завода - гироскопическое направление, которое послужило интеллектуальным и техническим импульсом развитию предприятия. Сейчас Арзамасский приборостроительный завод — это высокотехнологичное производство, оснащенное самым современным оборудованием. Здесь трудятся вы-



сококвалифицированные, высоко-профессиональные инженерные, конструкторские и рабочие кадры.

Олег Вениаминович, сколько лет Вы руководите предприятием? В каком состоянии Вы приняли завод?

Я был избран на эту должность Советом директоров в июне 2008 года.

В июне этого года очередное собрание акционеров продлило мои полномочия еще на два года.

Предприятие было в нормальном состоянии, смена руководителя было связано со сменой собственников. Учитывая стратегическую направленность завода, было принято решение о выкупе акций и управлении ими исходя из государственных интересов и приоритетов. Сегодня завод входит в состав крупных военно-промышленных холдингов ЗАО «ВПК» и ОАО «Концерн ПВО «Алмаз-Антей», которые владеют порядка 70% акций предприятия. Часть акций осталась на руках у миноритарных акционеров.

Каковы основные виды деятельности завода? Какую долю занимают спецтехника и товары народного потребления?

За более чем полувековую историю предприятия накопило огромный опыт по проектированию и производству

- ♦ гироскопических приборов;
- ♦ систем управления для авиационной и космической отрасли;
- ♦ бортовых электронно-вычислительных машин;
- ♦ рулевых приводов;
- ♦ контрольно-поверочных комплексов;
- ♦ расходомерной техники;
- ♦ гидравлики;
- ♦ медицинских приборов.

Если говорить о структуре товарного выпуска, продукция военного-технического назначения, специальная продукция занимает около 70% товарного объема, соответственно около 30% - продукция гражданского и общепромышленного назначения.

Продукция гражданского назначения — это в основном приборы учета или так называемые приборы расходомерии: счетчики воды, тепла, спирта и спиртосодержащих жидкостей, дизельного топлива, нефти, газа, датчики уровня, датчики давления.

Целое направление представляет собой гидравлика. Правда, сейчас, к сожалению, произошло резкое падение объемов производства строительной и специальной техники. Это привело к тому, что гидравлика сейчас не занимает серьезную долю в структуре.

Отдельное направление — медицинская техника. Наш прибор, озонатор имеет широкое распространение среди лечебных, лечебно-восстановительных учреждений России. На основе этого прибора разработаны специальные методологии, например, так называемая школа нижегородской озонотерапии, которая эффективно применяется в таких направлениях как восстановление после травм, хирургических вмешательств, в гинекологии, в неврологии. Госпиталь Бурденко, например, эффективно использует этот прибор во время восстановительного периода после различных операций.

По мнению специалистов, прибор позволяет повысить тонус организма, интенсифицировать процессы выздоровления. Это проверено на практике.

Какая главная задача на сегодняшний день стоит перед заводом?

На сегодняшний день перед нами стоит очень важная задача — максимально диверсифицировать производство. Как Вы понимаете, мы в большой степени ориентированы на производство продукции для нужд ОПК. Отсюда — определенная зависимость от политических факторов, от ситуации с государственным бюджетом: будет заказ —



не будет заказ, будут экспортные поставки — не будет экспортных поставок и т.д. К примеру, мораторий на поставки в Иран довольно сильно повлияли на экономическое положение предприятия. Поэтому наша задача заключается в том, чтобы свести к минимуму зависимость от фундаментальных факторов, на которые мы повлиять не можем.

Учитываем мы и то, что на предприятии работают около 6 тыс. человек, для г. Арзамаса это существенная доля. Четвертая или пятая часть населения города связана с нашим предприятием. Мы должны минимизировать свои риски и обеспечить стабильность производства. Поэтому мы ориентированы

на выпуск продукции, обладающей массовым спросом, с хорошим уровнем рентабельности, соответствующей нашему профилю. И мы поставили задачу добиться соотношения спецтехники и гражданской продукции 50 на 50, чтобы, как минимум, текущие хозяйственные нужды предприятия компенсировались продажей такого объема товарной продукции, который бы позволял нам стабильно чувствовать себя. Рынок есть рынок, и если продукция востребована на рынке, в любое время мы будем чувствовать себя уверенно.

Мы создали отдельное направление по гражданской продукции, создали отдел новых разработок, проводим маркетинговые исследо-

вания рынка. Поэтому я надеюсь, в следующем году мы будем менять соотношение в сторону рыночно ориентированной продукции. Есть ряд изделий, например, теплосчетчик ТС-11, новая модификация, который имеет 6 каналов учета, то есть одновременно по 6-ти каналам можно вести учет теплоносителя. У него есть GSM модем, который может передавать информацию по учету на удаленное место диспетчеру и таким образом контролировать потребление тепла а также несанкционированное вмешательство. Установка таких счетчиков позволяет оптимизировать расходы по потреблению тепла, снизить до 40% расходы тепла.

Олег Вениаминович, расскажите об участии Вашего завода в проекте Нижегородской АЭС.

Как я уже говорил, с целью диверсификации производства мы искали, на какие рынки выходить. Одним из этих направлений стала атомная отрасль. Всем известно, что государственные инвестиции в эту отрасль значительные. Мы провели работу по аккредитации нашего производства и наших разработчиков в Атомэнергонадзоре для того, чтобы получить право разрабатывать и производить изделия для атомной отрасли, которые бы соответствовали требованиям безопасности эксплуатации этих приборов. Мы получили соответствующие свидетельства. На сегодняшний день осталось пройти аттестацию тем специалистам, которые будут этим заниматься. Мы уже производим целый ряд изделий для нужд строящихся атомных электростанций, например, ротаметры (датчики объемного расхода жидкостей) и датчики уровня.

Кроме того, ищем пути применения наших мощностей по другим направлениям атомной отрасли. Надо сказать, что мы вышли на самый серьезный уровень и получили самую серьезную поддержку. У меня была встреча с Президентом Росатома С.В. Кириенко, и он дал импульс этому направлению с учетом того, что и в нашей области будет строиться АЭС, которая призвана покрыть дефицит энергоресурсов, который сдерживает развитие промышленности в Нижегородской области.



Насколько я знаю, строительство АЭС несколько раз откладывалось...

Вы правы, оно откладывалось, рассматривались различные варианты площадки. Сейчас уже принято решение о выделении земельного участка на юге области. Я знаю, что и в Московской области существует дефицит энергии, поэтому с точки зрения коммерческой выгоды было определено именно это место.

Мы уже производим приборы для атомной энергетики, которые востребованы, но мы бы хотели расширить номенклатуру приборов.

Ваше предприятие готово расширить номенклатуру приборов?

Конечно. Например, так называе-

тся сжигается, потому что нет возможности его аккумулировать. Поэтому надо создать такие условия, при которых было выгодно этот газ аккумулировать, загонять в хранилища, при этом оберегать окружающую среду. Этот прибор уже восемь лет используется компанией «Лукойл», получил положительные отзывы. Потенциал прибора — десятки тысяч скважин по всей России. Потенциал, как вы видите, огромный как с точки зрения налогообложения, так и с точки зрения учета ресурсов в масштабах страны.

Сейчас принята ФЦП «Создание высокотехнологичного оборудования и предоставление услуг для отраслей топливно-энергетического

комплекса на основе научно-промышленного и инновационного потенциала оборонно-промышленного комплекса на 2010 — 2020 годы». По этой программе предприятия ОПК и наше предприятие, в том числе участвуют в решении проблем топливно-энергетической отрасли. И наш холдинг занимается подготовкой такой программы. Поэтому мы надеемся, что наш прибор найдет свое применение.

Не могли бы Вы подробнее остановиться на производстве продукции спецназначения?

Мы производим изделия для зенитно-ракетных комплексов С-300 «Фаворит», С-400 «Триумф», для войсковых комплексов «Бук-М2», «Тор», для морских комплексов «Штиль», «Клуб», для противорадиолокационный комплекса «Овод». Иными словами, все, что позволяет обеспечить комплексную противовоздушную оборону, оснащается нашими датчиками, системами управления. То есть эти ракеты летают, потому что мозги им сделал наш завод. Кроме того, мы делаем приводы и системы управления для ракет класса «воздух-воздух», которыми оснащается истребительная авиация. Головной заказчик — московское КБ «Вымпел».

Космические ракеты «Протон» и «Союз» оснащаются нашими исполнительными механизмами.

Я уже говорил, что гироскопы — это основа систем управления летательного аппарата. Они позволяют правильно ориентировать, стаби-



мый «ультрафлу», попутный газ — это тоже отдельное направление, которое могло бы стать локомотивом развития завода на ближайшие годы и даже десятилетия. Это прибор, наше ноу-хау, который позволяет учитывать нефтегазовую смесь из скважины, не сепарированную, не разделенную на отдельные фракции. Прямо на скважину устанавливается прибор, и измеряются все количественные и качественные показатели смеси: сколько воды, нефти, попутного газа. Это крайне важно с точки зрения государственных интересов, учета добычи полезных ископаемых для налогообложения. Кроме того, речь идет о сохранении экологической среды. Не секрет, что сейчас попутный газ в основном добытчиками





лизировать, наводить летательный аппарат в пространстве. Мы производим гироскопы двух- и трехстепенные. Наше предприятие – лидер с точки зрения качества, точности и модификаций этого прибора. Здесь крайне важна механическая точность, которая должна быть обеспечена высоким технологическим уровнем. С этой задачей наше предприятие успешно справляется. Мы просто идти в ногу со временем и обеспечивать должный уровень технологий. Правда, приходится тратить на это большие деньги. В последние пять лет предприятие затратило больше миллиарда рублей на техническое переоснащение.

Это станки, в основном, зарубежных производителей?

К сожалению, наше станкостроение умерло. Кто виноват, и почему так произошло – это отдельный вопрос. Так что вынуждены покупать, и сделать это бывает очень нелегко. Не все оборудование нам готовы продавать иностранные производители. Особенно это касается оборудования, которое может быть ис-

пользовано в производстве продукции военного назначения. Но мы решаем эти вопросы.

У Вас работают уникальные специалисты. Как Вам удается их удерживать у себя? Новое поколение охотно ли идет на завод?

Безусловно, эксплуатация оборудования такого уровня требует высочайшей квалификации. Здесь есть свои сложности. Стареют опытные сотрудники, им на смену приходят люди подготовленные, с высшим образованием, которые могут и способны работать на сложном оборудовании уже не как простые наладчики или операторы, а уже как инженеры, потому что от них требуется не только понять сложную деталь, но и составить на нее правильную программу, обслуживать, правильно эксплуатировать сложнейшее оборудование. То есть к этому человеку предъявляются очень высокие требования. Кроме того, мы требуем высочайшей ответственности для работы на этом оборудовании. Некоторые станки стоят по 20-40 миллионов рублей.

Проблема утечки кадров существует и у нас. Бывает, что переманивают в Нижний Новгород, бывает, что уезжают «за красивой жизнью» в Москву. Но мы стараемся создавать такие условия, чтобы эти специалисты все-таки не уходили или приходили именно к нам.

Сегодня специалистов для нас готовит Арзамасский филиал Политехнического университета по направлению «авиационные приборостроение», «машиностроение и металлообработка», есть приборостроительный колледж, который готовит специалистов среднего технического уровня, то есть это сборщики авиационных приборов. Мы очень тесно работаем с этими учебными заведениями. Мы помогаем им, готовим комплексную программу по взаимодействию, платим стипендии высокоодаренным студентам, создаем условия для их прихода и закрепления на заводе. Работает программа по компенсации ипотечного кредитования. Мы платим проценты по кредиту. По закону мы имеем право энное коли-

чество денег из фонда заработной платы направлять на подобные программы и учитывать их как затраты предприятия, то есть они снижают налогооблагаемую прибыль. Во всей области мы, наверное, первые, кто ввел эту программу. Часть средств из ФЗП мы направляем на медицинское страхование. Каждый застрахованный работник предприятия получает карточку, на которой лежат от 8 до 20 тысяч рублей. Эти деньги он может потратить по своему усмотрению. Подобная программа привела к тому, что обстановка по заболеваемости наших работников более благоприятная, чем в целом по городу.

С какими трудностями предприятию пришлось столкнуться во время кризиса?

Основная трудность — дисбаланс по выпуску товарной продукции, который усугубился во время кризиса. Трудности заключаются в дефиците ресурсов. У нас большие неплатежи, дебиторская задолженность составляла 1,4 миллиарда рублей. То есть это вынуженные обороты средства. Продукция поставлена, но не оплачена. Нам пришлось привлекать кредитные ресурсы, это в принципе нормально, когда предприятие работает с кредитами. В декабре прошлого мы ввели четырехдневную рабо-

чую неделю, нам было необходимо как-то оптимизировать наши издержки, не увольнять людей, сохранить рабочие места. В апреле мы вернулись к пятидневке и на сегодняшний день работаем в прежнем режиме и, по сути, вышли из кризисной ситуации.

Мы не проводили сокращения персонала, но количество работающих уменьшилось, за счет того, что мы стимулировали выход на пенсию пенсионеров, которых было 900 человек с тем, чтобы на их место приходили более молодые кадры. В зависимости от стажа мы оплачивали от двух до трех окладов перед выходом работника на пенсию.

С декабря 2008 г. реализуется антикризисная программа, основными составными блоками которой являются: *повышение ликвидности, сокращение и оптимизация издержек, увеличение доходности, инновации и выход на новые рынки.*

Поделитесь Вашими планами на будущее.

Говоря о планах на будущее, мне бы хотелось реализовать в ближайшие два-три года ряд программ на предприятии, которые позволят решить основные задачи антикризисной программы. В числе конкретных действий:

- ♦ Разработка и реализация комплексной программы энергосбере-

жения (в плане исполнения - с начала 2010 года). Эта программа потребует много усилий и ресурсов, но эффект от её реализации будет работать долгие годы.

- ♦ Программа по выделению непрофильных активов и бизнес-процессов из состава предприятия в юридически самостоятельные «дочки» или на аутсорсинг, что позволит существенно снизить издержки предприятия, относящиеся на производимую продукцию, а значит повысить её конкурентоспособность.

- ♦ Программа оптимизации организационно-штатной структуры предприятия, безусловно, одна из важнейших. Её реализация позволит, прежде всего, повысить эффективность труда, создать действенные механизмы мотивации и снизить трудозатраты.

- ♦ Программа привлечения и закрепления молодых, квалифицированных кадров, создание стимулирующих условий для повышения образовательного и профессионального уровня тоже имеет для завода особую актуальность и будет реализована в числе приоритетных.

- ♦ Программа техперевооружения стоит на повестке дня каждый год и реализуется в меру наших возможностей, *что и будет делаться впредь, как бы трудно нам не было.*

