



“Российская электроника”

Первый шаг к возрождению

Недавно образованный холдинг “Российская электроника” объединил в себе 33 отечественных предприятия электронной промышленности, чтобы попытаться сообща преодолеть те проблемы, которые не удавалось решить в одиночку. Это новообразование делает самые первые шаги: договаривается о совместных правилах игры, разрабатывает концепцию... Судить о том, насколько эффективным оно будет, и даже прогнозировать развитие ситуации еще слишком рано. Пока надо понять, каким задумывают холдинг его учредители. И кто, как не президент “Российской электроники”, поможет нам в этом разобраться? Итак, предлагаем вашему вниманию запись беседы корреспондента журнала с Валерием Леонидовичем Дихуняном.

Корр. Валерий Леонидович, мы знаем, что холдинг “Российская электроника”, объединивший 33 предприятия электронной промышленности, недавно официально зарегистрирован. В этой связи расскажите, пожалуйста, нашим читателям, что это за структура и на каких принципах она построена.

В.Д. Сегодня интеграционные процессы идут во всех отраслях российской промышленности, и прежде всего в тех, которые принято называть высокотехнологичными. Поэтому нет ничего удивительного в том, что в этот процесс включились и предприятия электроники. По моим данным, в России уже действует 18 подобных корпораций. Так что на этом пути электронная промышленность далеко не первопроходец. Разрабатывая модель “Российской электроники”, мы учитывали опыт уже созданных конгломератов, хотя у нас есть и свои отличительные ноу-хау. В состав холдинга вошли 33 предприятия электронной промышленности. Все они должны внести в уставной фонд 10% своих акций. Контрольный пакет акций “Российской электроники” — 51% — на три года закрепляется в собственности государства. Остальные 49% планируется продать. В результате у холдинга появится частный собственник, который наряду с государством будет полноправно определять политику “Российской электроники”. Надо сказать, что государство не вложило в холдинг ни одного рубля “живых” денег. Благополучие “Российской электроники” — это благополучие входящих в нее предприятий. Поэтому мы ни в

каком случае не будем пытаться забрать у них что-то сверх положенного взноса в уставной капитал. Однако не стоит забывать, что холдинг — это коммерческая структура, которая будет строить свои отношения с предприятиями так, чтобы это было выгодно “Российской электронике” в целом.

Корр. Если можно, подробнее о том, с какими целями создано это огромное объединение.



Дихунян Валерий Леонидович. Закончил Московский инженерно-физический институт по специальности “физик”, кандидат технических наук. Лауреат Государственной премии СССР и Премии Совета Министров СССР. Автор более 50 научных трудов, в том числе трех книг, имеет 35 авторских свидетельств и патентов. С 1976 года работает на фирме “НИИ точной технологии и завод Ангстрем”. С 1987 года — генеральный директор фирмы. Указом Президента РФ назначен президентом концерна “Российская электроника”.

В.Д. Что касается целей создания “Российской электроники”, то они очевидны и понятны. Сегодня у предприятий отрасли масса общих проблем, с которыми им вряд ли удастся справиться поодиночке. Первая и, пожалуй, главная из них — инвестиции. Как известно, отечественная электроника — это не та сфера, где можно надеяться на получение высоких прибылей, прежде всего в силу ее отставания от мирового уровня, существенно увеличившегося в последние годы. Поэтому предприятия не могут гарантировать возврат крупных кредитов, которые необходимы для их технологического перевооружения. Интегрированная структура, объединяющая потенциал многих предприятий, обладает в этом смысле гораздо более широкими возможностями. Уставной фонд такой структуры существенно больше, чем у отдельного предприятия, а потому она способна взять на себя функцию гаранта. Кроме того, “Российская электроника” может оперировать акциями вошедших в нее предприятий, например, закладывая их в обеспечение привлеченных кредитов. Не нужно забывать и о том, что холдинг, несомненно, лучше справится с многотрудной работой по поиску инвестора и всеми операциями, связанными с оформлением кредита. Должен заметить, что заниматься мы будем только теми проектами, которые пройдут серьезную экспертную оценку и выгодны не отдельному предприятию, а всему холдингу. Кстати, мы уже начали прорабатывать

несколько вариантов открытия кредитных линий под крупные проекты совместно с Федеральным фондом развития электронной техники.

В будущем серьезным источником средств для развития участников холдинга могла бы стать работа на фондовом рынке. Как вы знаете, для западных компаний продажа ценных бумаг на фондовом рынке — главный источник инвестиций в развитие производства. Многие наши предприятия, являясь открытыми акционерными обществами, в принципе, могут выйти на фондовый рынок. Но это достаточно сложный процесс, который требует высокого профессионализма и финансирования. “Российская электроника” как более мощная структура способна нормально действовать и на фондовом рынке. Правда, это станет возможным только после того, как завершится ее формирование и наберет силу процесс оздоровления предприятий.

Еще одна важная проблема, над которой будет работать “Российская электроника”, — согласованные действия на рынке сбыта. Если помните, в советские времена от лица предприятий отрасли на внешнем рынке действовал какой-то один субъект, например “Электронинторг”. Ныне ситуация прямо противоположная — на рынке работают все. С одной стороны, это прекрасно, поскольку создается мотивация для работы, формируется конкурентная среда. Но, с другой, поставленные в тяжелые условия предприятия нередко переходят грань так называемой добросовестной конкуренции, начиная “отбивать” потребителя у соседа вместо того, чтобы договориться об определенных правилах поведения. В результате падают цены, бесполезно тратятся ресурсы и страдают все участники рынка. В рамках “Российской электроники” гораздо легче договориться о правилах поведения на рынке, согласовать цены и номенклатуру выпускаемой продукции, а может быть, и вступить в кооперацию, которая всегда выгоднее конкуренции. Тем более что для конкуренции нужно иметь достаточные ресурсы. Потребность в согласованных действиях у наших предприятий есть, что подтверждают попытки некоторых из них решить проблему самостоятельно. Так, еще в 1995 году “Ангстрем”, “Микрон” и “Интеграл” (Беларусь) подписали некое соглашение о согласованных

действиях на рынке. Несмотря на то, что не все точно придерживались договоренностей, польза от них, несомненно, была.

Важнейший вопрос, особенно для немосковских предприятий, — работа с Госдумой, аппаратом правительства и другими федеральными структурами. На серьезную помощь со стороны нашего Департамента сегодня рассчитывать не приходится, потому что его малочисленный штат сверх меры загружен другой работой. Много работает в данном направлении Федеральный фонд развития электронной техники. И все же эта чисто государственная структура не может действовать столь же заинтересованно и свободно, как собственник. “Российская электроника” могла бы взять на себя лоббистские функции, добиваясь выполнения федерального бюджета, выделения средств из бюджета развития, налоговых и других льгот для участников холдинга, и, кроме того, отстаивать интересы предприятий перед региональными властями.

Мы также намерены серьезно работать над восстановлением и сохранением технологических взаимосвязей предприятий, без чего эффективная работа просто невозможна. Такие цепочки особенно уязвимы, если речь идет о высокотехнологичных производствах. Мы же за последние годы потеряли очень многое. Некоторые звенья пропали потому, что отдельные предприятия не выдержали испытания на прочность и прекратили существование. В России уже не производят ряд необходимых электроники материалов, и их приходится закупать за рубежом. Не менее опасно, если отдельные звенья технологических цепочек становятся монополистами и начинают диктовать свои условия игры. Взять хотя бы поликремний, за который в свое время шла упорная борьба. В результате цены на него выросли в два-три раза. Сегодня поликремний — это Украина. Работать с ней каждому предприятию по отдельности трудно да и неэффективно. “Российской электронике”, которая представляет интересы огромного конгломерата, легче справиться с подобными проблемами. Основываясь на согласованном решении участников холдинга, она могла бы договориться о взаимовыгодной кооперации и даже выкупить отдельные важные участки, в том числе и за пределами России.

Корр. А чем выгодно государству создание такой структуры, как “Российская электроника”?

В.Д. Тем, что она обеспечит эффективное управление пакетами акций, принадлежащими государству. В интересах государства поднять отечественную электронику, сделать ее действительно сильной и конкурентноспособной хотя бы на внутреннем рынке. Ибо слабая национальная электронная промышленность — это тормоз на пути нормального развития страны, прямая угроза ее безопасности и ощутимые экономические потери. Взять хотя бы рынок вооружений, на котором Россия сегодня играет не последнюю роль. Но насколько долго мы там сможем удержаться, во многом будет зависеть от состояния дел в электронике. У государства возможности управления предприятиями весьма ограничены: управленческий аппарат постоянно сокращается, многие квалифицированные специалисты по разным причинам уходят из госструктур в сферу бизнеса. Поэтому федеральная власть крайне заинтересована передать управление органу, который делал бы это профессионально. 10% акций каждого члена холдинга, которыми будет владеть “Российская электроника”, обеспечат ей место в Совете директоров и позволят работать конкретно на каждом предприятии, проводя единый согласованный курс на подъем электронной промышленности России.

Корр. Ваши аргументы в пользу участия в “Российской электронике” звучат убедительно. Но не попадут ли вошедшие в нее предприятия под жесткий диктат? Да и помимо общих интересов есть интересы конкретного предприятия. Нередко они входят в противоречие с интересами других производителей. Как их согласовать в такой структуре?

В.Д. Даже если бы мы и хотели, жесткий диктат сегодня практически невозможен — не то время на дворе. Отношения внутри “Российской электроники” будут строиться только на экономической основе. И даже диктат, который в определенной степени, наверное, нужен, должен носить чисто экономический характер. Что же касается согласования интересов, то этот процесс надо вести очень деликатно и терпеливо. Вряд ли можно рассчитывать на то, что он всегда будет проходить гладко, без всплесков амбиций и с той и с другой стороны. Но разумный подход

должен возобладать. Ведь мы обречены на то, чтобы находить общие цели и интересы. Другого пути поднять отечественную электронику с колен просто не существует. Ну а задача “Российской электроники” — найти такое решение, которое будет удобно практически всем. Если же наши действия войдут в противоречие с интересами предприятия, оно вправе пойти своим путем. Судите сами: “Российской электронике” сегодня принадлежит только 10% акций предприятий. Она рядовой член Совета директоров, принимающего стратегические решения и представляющего интересы предприятий. Если Совет не одобряет какие-то действия “Российской электроники”, он может скорректировать курс или выработать новую стратегию. Это непреложное правило, которое будет определять деятельность нашего холдинга.

Корр. Как формировался состав “Российской электроники”? Я слышала, что некоторые предприятия узнали об их включении в холдинг только из указа президента.

В.Д. Предприятия включались в холдинг только с их согласия. Думаю, что те, кто это отрицает, немного лукавят. Еще в начале прошлого года директоров всех предприятий собирали на совещание, где обсуждались варианты создания такой структуры и вопросы вхождения в ее состав. Может быть, некоторые директора тогда не решились публично высказаться против, но очень веря, что “Российская электроника” действительно будет создана. Вот почему я не могу сказать, что все предприятия вошли в холдинг по добровольному согласию, но формально согласие каждого у нас есть.

Корр. В состав холдинга вошла практически вся российская электроника?

В.Д. Ни в коем случае. По моим оценкам, в “Российскую электронику” вошли около 40% жизнеспособных на сегодня предприятий отечественной электронной промышленности. На их долю приходится менее 51% бюджетных средств, выделяемых на выполнение президентской программы развития электроники. А ведь есть предприятия, которые в принципе не связаны с бюджетом и существуют полностью самостоятельно.

Корр. “Российская электроника” — это гибкая структура? К ней можно присоединиться?

В.Д. Да, такая возможность предусмотрена, есть и определенная процедура, через которую должно пройти предприятие, выразившее желание присоединиться к холдингу. Судя по тому, как идет процесс формирования “Российской электроники”, такие прецеденты, несомненно, будут. Уже сегодня четыре предприятия, расположенные в Удмуртии, Калининграде и ряде других регионов, высказали желание если не присоединиться, то работать вместе с “Российской электроникой”. Они решили отдать 10% своих акций холдингу, чтобы опираться на него в части связи с центром. Если эти предприятия убедятся, что “Российская электроника” действительно помогает наращивать их мощности, они наверняка станут полноправными членами нашей организации. Реальная помощь — лучшая агитация за членство в холдинге.

Корр. В каком состоянии сейчас процесс формирования “Российской электроники”? Выработана ли стратегическая программа ее действий?

В.Д. Мы еще в самом начале процесса. “Российская электроника” официально зарегистрирована только

в апреле, когда 16 предприятий передали в ее уставной фонд 10% своих акций. В течение года будут акционированы еще 17 предприятий. После того как они внесут свои акции в уставной капитал холдинга, процесс его формирования можно будет считать законченным. А пока аппарат “Российской электроники” насчитывает всего пять человек. Это минимум, который необходим для того, чтобы начать работу. Правда, уже утвержден наблюдательный совет холдинга, все члены которого — представители государственных структур. Начата работа над стратегическим планом развития. Формируется он, в основном, из тех направлений, которые сейчас развивают предприятия, вошедшие в состав “Российской электроники”. Думаю, что до середины года проект стратегического плана будет представлен Совету директоров.

Корр. С каким настроением вы приняли решение возглавить “Российскую электронику”? Ведь вы реально представляете всю сложность задач, которые предстоит решить, чтобы сделать холдинг эффективно работающей структурой.

В.Д. Действительно, примеров удачной работы подобных структур в России пока мало. Во многом это связано с общим состоянием экономики страны, с той средой, в которой им приходится действовать. Другое дело, что в рамках этой среды можно сделать лучше, а можно и хуже. Наша цель — сделать лучше и помочь этой среде измениться. Согласитесь, такая задача может увлечь. Во всяком случае, мне это интересно.

Беседу вела А. Смирнова

Как известно, после распада СССР в России почти не осталось мощностей, способных производить полупроводниковый кремний. Сегодня требуется заново создать крупное производство, способное изготовить в год не менее 12 тыс. тонн поли- и монокристаллического, а также около 500 тонн нейтронно-легированного кремния. Такое производство намечено создать в Ленинградской области в городе Сосновый Бор, где находится АЭС. Реакторы ЛАЭС предполагается использовать для нейтронного легирования кремния диаметром до 305 мм. Проект готовы финансировать страны Персидского залива, в частности Оман, что было подтверждено на прошедшей в столице Омана международной конференции “Минералы, кремний и XX век”. Сформирована концепция интернационального проекта по созданию в России кремниевых производств. С российской стороны ее разработчиком стало ЗАО “ЭЛЛИНА-НТ”, учрежденное Институтом общей физики РАН и Ленинградской АЭС, а с оманской стороны — компания, учрежденная Министерством иностранных дел Омана. Научный руководитель проекта — академик А. Прохоров.

В Сосновом Бору предполагается создать новые заводы с производительностью основного комплекса до 12 тыс. тонн кремния полупроводниковой чистоты в год. Это примерно 50% всего мирового выпуска. На будущих предприятиях появится не менее 1000 рабочих мест. Общий объем продаж кремния по Ленинградской области при реализации проекта может достигнуть многих сотен миллионов долларов. Финансировать проект будет Оман под гарантии правительства России или администрации Ленинградской области.

НЗГ, 1998, №19

**“Кремниевая
долина”
под Питером?**

Дайджест