



Мы всем показали, КАК НЕ НАДО ДЕЛАТЬ КОНВЕРСИЮ

Рассказывает генеральный директор
ОАО "Корпорация" Радиокомплекс" В.В. Фадеев

Владислав Викторович, вся ваша профессиональная деятельность связана с оборонно-промышленным комплексом. Почему, на ваш взгляд, конверсия оборонных отраслей привела к столь очевидным для всех плачевным результатам?

Конверсия началась в СССР в 1988 году в одностороннем порядке после принятия политического решения руководством страны. В советской оборонной доктрине были явно избыточные положения. Например, утверждалось, если на нас нападут – то только со всех сторон сразу. Поэтому создавались совершенно монстроподобные системы защиты. Или господствовало мнение, что основная цель военных действий – удержание территорий. Для этого нужно больше танков, пушек и личного состава. Руководство МРП в лице В.Д.Калмыкова, П.С. Плешакова, В.И.Шимко выступало против этих положений. Ну, не будет одного танка или самолета – что это изменит? А вот без современных систем информационного обеспечения – связи, разведки, управления, мониторинга – страна и слепая, и глухая.

Еще в 1988 году мы говорили о необходимости реформировать оборонно-промышленный комплекс – уменьшать число предприятий, менять их специализацию, выводить из него ненужные структуры, оставив только ядро. Но делать все эластично. Главным же в конверсии я считаю технологическую конверсию, трансфер технологий из военной области в гражданскую и обратно, чтобы уровень отраслей поднялся, и высвободившиеся ресурсы и мощности были задействованы на решение приоритетных задач государства по военной и гражданской составляющим.

И сама стратегия конверсии была задумана правильно. Рассчитанная на длительный срок, она подразумевала плавное реформирование. Однако в начале 90-х возобладала идеология, что оборонно-промышленный комплекс – это всепоглощающий монстр. Если его заставить выпускать гражданскую продукцию, наступит изобилие. Но ведь продукция всего ОПК к началу 90-х составляла не более 10% от валового национального продукта страны. Основных фондов у него было лишь 6–8%. Бытовало мнение – давайте закроем ОПК на два года, будем только "подкармливать" предприятия, и тогда на третий год они выдадут нам гражданскую продукцию. Это была роковая ошибка. Ведь даже если предположить, что конверсия прошла одновременно и идеально, больше ни один завод ни одного патрона не выпускает, только гражданскую продукцию, – прирост ее составил бы только 10–12%.

Владислав Викторович Фадеев закончил в 1960 году Нижегородский политехнический институт, работал на авиаремонтном заводе МО в Кубинке. В 1963 перевелся в НИИ дальней радиосвязи (НИИДАР), занимавшийся тогда станциями дальнего радиолокационного обнаружения (ДРЛО) системы противоракетной обороны (ПРО). Открывалась хорошая профессиональная и научная перспектива. Неожиданно в 1968 году был вызван с полигона в Министерство радиопромышленности (МРП) и через два дня стал сотрудником вновь образованного 14-го Главного управления МРП. В последующем в течение многих лет был заместителем начальника и начальником 10 Специального Главного управления Минрадиопрома. В 1988 году переведен на работу в Военно-промышленную комиссию Совета Министров СССР на должность первого заместителя заведующего отделом НИОКР оборонно-промышленного комплекса (ОПК). С 1992 по 1997 год – первый заместитель руководителя Департамента науки, техники и конверсии Госкомоборонпрома и Миноборонпрома РФ. Все эти годы участвовал в разработке и создании средств и систем предупреждения о ракетном нападении (СПРН), системы контроля космического пространства (СККП) и системы ПРО Москвы А-135. Сегодня почетный радист СССР, лауреат Государственной премии СССР и премий Госкомоборонпрома РФ и Миноборонпрома РФ, доктор технических наук, профессор В.В. Фадеев возглавляет ОАО "Корпорация "Радиокомплекс".

Почему-то никто на эти цифры не обратил внимания. В результате реформирование ОПК идет бесцельно и непоследовательно. Первый удар был нанесен в 1992 году с приходом Гайдара, второй – в 1994 году, после чего система ОПК перешла в плохо управляемое состояние. Хотя симптомы потери управляемости проявились еще раньше, в СССР. Вспомните прилет Руста – он не потому долетел до Красной площади, что его никто не видел. Его видело больше людей, чем нужно. Однако никто не смог принять решение. Это уже разрушение системы управления и принятия решений, включая самый верхний уровень руководства.

Вы говорите “реформирование идет бесцельно и непоследовательно”. Разве в России нет отраслевых программ реформирования и развития, в частности – предприятий ОПК?

В оборонной промышленности всегда существовали программы развития вооружений и военной техники, они всегда утверждались с упреждением. Последнее решение Военно-промышленной комиссии (№296) по программе развития было принято в ноябре 1991 года – за месяц до распада СССР. С тех пор программ не было. Как нет и доктрины, в которой сформулированы цели и задачи государства по защите своих интересов (где эти интересы, каковы их приоритеты, где нельзя уступать, чем можно пожертвовать и т.д.). В течение 10 лет не было главной программы оборонно-промышленного комплекса – программы вооружений, что должно было стать основой его реформирования. Не было недостатка в программах гражданского назначения, однако все они за десятилетний период оказались не выполненными, ведь только последние два года бюджет страны выполнялся по своим назначениям.

Я был участником разработки первой в России Военной доктрины (раздела «Военно-технические и экономические основы»). Она утверждена в ноябре 1993 года, но так и не запущена – восемь лет прошло с той поры. Только в прошлом году Совет безопасности и Президент одобрили новую доктрину России, которая должна дать импульс в реализации программы вооружений на период до 2010 года и прогноз до 2015 года. Однако самой программы нет до сих пор.

В 1996 была попытка создания опережающей федеральной целевой программы «Национальная технологическая база». Программа была рассчитана на период до 2005 года, имела статус «Президентская» и должна была идти на полкорпуса впереди реализуемых сегодня технологий, как принято во всем мире. Но и эту программу благополучно утопило Министерство экономики, перекрыв ее финансирование.

Сейчас есть распоряжение Правительства о разработке программы на 2002–2006 годы. В нее должны «влиться» отраслевые программы, принятые ранее: развитие электроники, систем телевидения и связи, российские верфи, управление воздушным движением и другие. Однако, несмотря на определенный шаг вперед, трудно себе представить, что эта программа откроет двери к новым технологиям 21 века, скорее это – запоздавшая реализация технологий 90-х годов.

Получается, что в России программа конверсии была пущена на самотек?

Я убежден, при всех реформах государство ни на секунду не должно забывать о составляющих его безопасности, что оборонно-промышленный комплекс – святая государственная вертикаль. Основная задача государства – управление оборонными отраслями и, при необходимости, – мягкое их реформирование. Во Франции, скажем, этот процесс занял более 12 лет. В США создатель ВПК Эйзенхауэр и все его последователи, независимо от партийной принадлежности, ни разу не выпустили из рук управление ВПК. Ни разу. Да, там частные компании, акционерные общества, но это – делегированные компаниям права государства. И дисциплина соподчинения в этих коммерческих компаниях более жесткая, чем была у нас.

По данным Мэлмана, одного из ведущих мировых специалистов по конверсии из Стэнфордского университета, ее темпы не должны превышать 5% в год, чтобы не нарушить вертикальные и горизонтальные связи. Но тот обвал – на 60–80%, что случился у нас в 1992–1994 годах, привел к разрушению системы. Это – результат неуправляемого процесса конверсии и совмещенной с ней приватизации.

Известно, что не более 30% производств могут успешно диверсифицироваться на рыночной конкурентной основе, еще 30–40% способны это сделать при значительных капитальных и инвестиционных вложениях, а остальные 30–40% предприятий вообще не поддаются конверсии. Косвенно это подтверждается и тем, что производственные мощности ОПК сократились у нас до 40–50%, равно как численность занятых. Причем не только в военном, но и в гражданском сегменте.

Программа конверсии просто не удалась. Мы всем продемонстрировали, как не надо делать конверсию. Родилось несколько конверсионных программ. Многие из них получили статус Президентских, но ни одна не была выполнена. Хотя мировая практика показывает, что на рубль, вложенный в конверсию, можно вернуть более 10 рублей. Но любое дело стоит столько, сколько оно стоит. И недовложение средств приводит к обвалу, а последующее восстановление потребуеткратно больших вложений. Ведь по существу несбалансированность целей и задач (по ресурсам и срокам) привели к разрушительным процессам в оборонке, а это уже неуправляемость реальными процессами, которые происходили все это время. А как могло быть иначе? Военно-промышленная комиссия СССР ликвидирована (1991 год), ничего на замену не пришло. Минпром РФ, Миноборонпром РФ, Минэкономики РФ, Минпромнауки РФ и Минэкономразвития РФ, Российские агентства – и все это за 10 лет. Где же государственная вертикаль управления, где компетентность, полномочия, ответственность, где концентрация ограниченных ресурсов и потенциала страны?

Насколько актуальна для нас сегодня оборонная тематика? Вроде бы, открытый военный конфликт с США нам не грозит. Стоит ли в тяжелых экономических условиях развивать сложные информационные оборонные комплексы, которые неприменимы в локальных конфликтах, не подлежат экспорту?

Сегодня две страны в мире, США и Россия, обладают всем арсеналом современных вооружений. Еще две – Индия и Китай – на подходе. А политика на договоренностях не строится, за словами должны стоять средства сдерживания. Основная стратегия сдерживания – технологические достижения. Но новейшие технологии нам никто не даст. Поэтому деться нам некуда: собственные – современные, эффективные – системы вооружений мы должны развивать на базе новейших, прорывных технологий.

Кроме того, содержание плохо оснащенной армии экономически невыгодно. Ведь сегодня у нас в армии не более 15% новейших вооружений. А оптимальный военный бюджет – это когда их не менее 50–60%. Тогда военные расходы минимальны и наиболее эффективны. Старение вооружения приводит к большим амортизационным расходам – большие средства тратятся на поддержку уже устаревших систем.

С середины 90-х у нас существенно снизились расходы на НИОКР и закупку военной техники, произошло резкое ее старение. В то же время многие страны – США, Франция, Англия, Германия, Индия, Китай, Малайзия – интенсивно оснащают свои армии новейшим вооружением. Военные бюджеты этих стран возросли. Так, военный бюджет США на 2002 год – почти 319 млрд. долл. – самый большой за последние 50 лет. И это на фоне смягчения холодного противостояния.

Еще в 1994 году я впервые ввел понятия «научновооруженность» (отношение расходов на НИОКР к расходам на содержание армии) и «техновооруженность» (отношение расходов на закупку вооружений к расходам на содержание армии). Оказалось, что эти относительные пока-

затели в сравнении с зарубежными странами, (США, Франция, Китай), для России имеют ярко выраженный регрессивный характер, что не позволяет в ближайшие 20–30 лет существенно изменить оснащение армии и флота современными вооружениями, а следовательно – добиться оптимального военного бюджета. Сокращается и экспорт вооружений при острой конкуренции со стороны иностранных государств.

На риторический вопрос Черномырдина “Нужны ли России гаубицы?” я ответил: “Конечно, не нужны”. Нам нужны новейшие гаубицы в значительно меньших количествах, а технологии, разработанные при их производстве, могут с успехом применяться в газовом и нефтяном комплексе. Вот вам двойные технологии – двусторонний трансфер.

Эти соображения я в то время опубликовал в “Красной звезде”. И вот на авиационном салоне в Фарнборо в 1994 году ко мне подошли англичане и немцы: “Герр Фадеев, спасибо вам. Опубликованные вами данные помогли нам отстоять военный бюджет Англии и Германии”. Вот ведь что получается – англичанам и немцам эти данные помогли, а нам – нет. По существу, с оборонной промышленностью провели не шоковую терапию, а шоковую хирургию. И никто глубоко не анализировал, куда ушли из бюджета ОПК средства, что на них было построено, сколько создано новых рабочих мест, какие социальные проблемы решены...

Полгода назад мы писали о трагической ситуации, складывающейся с некогда одним из головных институтов МРП – НИИРП. То, что произошло с этим предприятием, – следствие указанных Вами ошибок в проведении конверсии?*

НИИРП был пионером в области создания систем ПРО. Там концентрировались лучшие силы. В 1992 году наши политики сочли, что стране не нужны подобные системы. И НИИРП оказался не у дел. Все бросились на Институт, стремясь растащить лакомые куски, например недвижимость. Коллектив стал распадаться, НИИРПу стало трудно даже сопровождать действующую систему А-135. Институт финансово обрушили на 100%. Сегодня там нет свежих сил: последние 10 лет не было притока молодежи, из прежних специалистов многих уже нет, другие постарели. И никакие конверсионные темы уже не смогут изменить положение. Разрушили Институт. А ведь он опережал США в области ПРО на 20 лет.

Это просчет государства?

Это – политическая и военная близорукость. Поэтому и должна быть возрождена Военно-промышленная комиссия, но для решения уже других задач. Прежде всего – для защиты интересов государства, развития высокотехнологичных отраслей, способных обеспечить стране экономическую и технологическую независимость в открытой рыночной экономике.

В 1991 году, будучи первым заместителем руководителя отдела НИОКР Военно-промышленной комиссии, я в составе неофициальной делегации оказался в штабе НАТО. Первое, что нам там сказали, – мы очень завидуем, что у вас есть Военно-промышленная комиссия. Благодаря ей вы в тяжелейших условиях, при отсутствии многих необходимых элементов и новейших компонентов, создаете современные системы вооружений, которые обеспечивают безопасность и баланс сил сдерживания в мире.

Видите ли вы выход из крайне неблагоприятной ситуации?

Политическому руководству наконец пришло чисто профессиональное осознание того, что дальше падать нельзя. Политическое решение принято, но его еще нужно реализовать в активное планирование. На мой взгляд, для реформирования оборонной промышленности потребуется во много раз больше ресурсов, чем ассигнуется сегодня. Необходимы долгосрочные программы. Ведь скажем, Япония сегодня занимается уже 2025-м годом. Прежде всего необходимо направить ресурсы на развитие фундаментальных, приклад-

ных исследований и приоритетных технологий, всестороннее образование и подготовку кадров 21 века. Вселяет надежду, что впервые с 2002 года начинаем среднесрочное планирование по реформированию ОПК в увязке с реформой армии и прогнозом до 2010 – 2015 годов.

Не приходится рассчитывать на значительную государственную бюджетную поддержку гражданских областей. Следовательно, нужно использовать не только государственные средства – необходим приток инвестиций, в том числе и внешних. Однако как пробудить интерес российских инвестиционных компаний – пока загадка. Сегодня многие эксперты утверждают, что капитал этих компаний не рассчитан на длительный период инвестиций. Суммарный объем инвестиционного банковского капитала – всего 10 млрд. долл., что совершенно недостаточно для долгосрочных проектов. Значит, нужны международные инвесторы. Очевидно, что на военные нужды внешних инвестиций не будет, следовательно, выход один – развить гражданские технологии до такого уровня, чтобы пошел обратный технологический трансфер – из гражданской области в военную, как в США. И идти нужно через высокие технологии.

Другая важнейшая проблема – кадры. Молодой специалист сегодня не мыслит себе зарплату ниже 1000 долл. И пойдет он в оборонную область только тогда, когда платить ему будут столько, сколько это стоит на мировом рынке. Еще в 1995 году я писал, что кадров уже не хватает на воспроизводство!

Поэтому столь необходимо создать благоприятные условия для инвестора, прежде всего – нормативно-законодательную базу. Инвестор должен работать без риска с длительными инвестиционными проектами, без необходимости быстрого возврата вложенного. Гармония наступит, только если государство создаст привлекательные условия для инвесторов, как внешних, так и внутренних, защитит их риски. Это и лучший способ борьбы с утечкой капитала за границу. Вот в чем основная государственная задача.

Вся надежда – на внешние инвестиции?

Не только. У нас есть области, где мы еще доминируем. Мы не используем многие возможности, связанные с экспортом и лицензированием. Те же Китай и Индия получают 2–3 млрд. долл. в год от поставок программного обеспечения. Но ведь российские программисты не хуже, однако у нас нет хорошей системы защиты интеллектуальной промышленной собственности. Прозрачность работы наших финансовых институтов, корпораций, компаний и монополий на внутренних и внешних рынках, возвратность финансовых средств, собираемость налогов (борьба с утечкой) – все это позволит формировать достойный бюджет для приоритетных федеральных программ.

Если резюмировать, что сейчас необходимо отечественной высокотехнологичной промышленности в первую очередь?

Ясность. Это военно-техническая стратегия, которая может быть реализована через программу вооружений и реформирование ОПК на 10 лет и прогноз минимум на 15 лет. Это научно-техническая и экономическая стратегия на те же годы. Четкое планирование и выделение ресурсов для решения приоритетных задач государства, формирование и создание благоприятной и привлекательной – не фискальной – законодательно-нормативной и налоговой базы, которые позволят вовлечь в инвестиционный оборот средства граждан, отечественных и иностранных инвесторов. Это четкая и устойчивая система федеральных органов управления с необходимыми полномочиями, компетентностью и ответственностью за реализацию программ страны. Главное – это всем вместе знать, уметь, хотеть. Шаги, которые сейчас предпринимаются Президентом страны, свидетельствуют, что нам по силам решение этих задач.

С В.В. Фадеевым беседовали Б.И. Казуров и И.В. Шахнович

* См. ЭЛЕКТРОНИКА: НТБ, №1, 2001.