

# КОНЦЕРН "ВЕГА": ИСКУССТВО ВОЗМОЖНОГО

Рассказывает генеральный директор Открытого акционерного общества "Концерн радиостроения "Вега", д.т.н. В.С.Верба



Концерн радиостроения "Вега" – одна из интегрированных структур радиоэлектронного комплекса России, специализирующаяся на создании радиолокационных систем и средств наблюдения и управления наземного, авиационного и космического базирования. По всем основным показателям этот концерн – один из лучших в отрасли. Действительно, сегодня в концерн входят 20 предприятий, около 12 тыс. сотрудников. При этом среднемесячная зарплата по всему концерну составляет примерно 32 тыс. руб., а средняя выработка на одного сотрудника превышает 1,3 млн. руб. в год. Но главное – с концерном "Вега" неразрывно связано слово "впервые". О том, как формировался концерн, о программе его технологического перевооружения, об инновационных проектах и проблемах – наш разговор с генеральным директором Открытого акционерного общества "Концерн радиостроения "Вега" Владимиром Степановичем Вербой.

**Владимир Степанович, как создавался концерн радиостроения "Вега"?**

Концерну "Вега" чуть больше 10 лет. В 2002 году меня пригласили принять участие в разработке концепции интегрированных структур, поскольку был некий опыт в этом деле. Работу проводило Российское агентство систем управления (РАСУ), которым руководил В.В.Симонов. Однако с его уходом работа приостановилась, и я сосредоточился на создании отдельного концерна. Став первым заместителем генерального директора Московского НИИ приборостроения (МНИИП), я начал формировать команду и строить будущий концерн "Вега". Для этого у меня было профильное образование и определенные профессиональные достижения, а также успешный опыт в экономике и в бизнесе.

Сегодня подобными процессами заниматься относительно легко, потому что уже наработана определенная законодательная база, хотя и в недостаточной мере, создана методология. Тогда же ничего не было. Кроме того, в отличие от ряда других интегрированных структур, концерн "Вега" создавался не "сверху" – когда руководство изначально формирует список предприятий и директивно объединяет их в концерн. Мы шли другим путем, "снизу" – я разговаривал с директорами предприятий, убеждал их в необходимости и целесообразности объединиться в единую структуру. Такой путь, конечно, более сложен, но его несомненный плюс – изначально удалось сформировать коллектив единомышленников.

**Владимир Степанович Верба** родился 16 мая 1954 года. В 1978 году окончил Таганрогский государственный радиотехнический университет по специальности "радиоэлектронные устройства". С 1977 по 1981 год работал секретарем комитета ВЛКСМ университета, с 1981 по 1992 год – старшим научным сотрудником, старшим преподавателем, доцентом этого же вуза. Основные научные результаты получил в области разработки методов автоматизированного проектирования гибких производственных систем и управления сложными техническими системами. Активно участвовал в создании на базе Таганрогского радиотехнического института им. В.Д.Калмыкова интегрированной структуры – Учебно-научно-производственного комплекса, объединившего НИИ, конструкторское бюро, опытное производство и сам вуз.

С 2002 года работал советником генерального директора Российского агентства по системам управления. В августе 2002 года назначен заместителем генерального директора по реструктуризации, корпоративному развитию и управлению Московского НИИ приборостроения, с января 2003 года – первым заместителем генерального директора. Под его руководством разработаны и проведены мероприятия (в рамках Постановления Правительства РФ №713 от 11.10.2001 г. "О реформировании Оборонно-промышленного комплекса

России") по созданию на базе МНИИП интегрированной структуры – концерна радиостроения "Вега". В июле 2003 года В.С.Верба назначен на должность генерального директора ОАО "Концерн "Вега". С декабря 2004 года совмещает должности генерального директора и генерального конструктора ОАО "Концерн "Вега". В апреле 2005 года В.С.Верба совместным приказом министра обороны РФ и министра промышленности и энергетики РФ назначен генеральным конструктором по системам и комплексам разведки, дозора и управления авиационного базирования и комплексам с беспилотными летательными аппаратами.

В.С.Верба является Председателем совета директоров предприятий радиоэлектронного комплекса Минпромторга РФ. Входит в состав совета генеральных и главных конструкторов, ведущих ученых и специалистов в области высокотехнологичных секторов экономики при Председателе Правительства РФ, член научно-технического совета Военно-промышленной комиссии при Правительстве РФ.

Заведующий кафедрами в МИРЭА и в МФТИ, руководитель филиала кафедры РЭСиУ МГТУ им. Н.Э.Баумана. Опубликовал более 300 научных трудов, в том числе девять монографий, 235 печатных работ, 10 учебников и учебных пособий, более 30 патентов на изобретения и полезные модели.

Сначала в концерн вошли 10 предприятий. Мы совместно отработали корпоративную культуру, правила взаимодействий и т.п. И следующие 10 предприятий вошли в концерн тоже не случайно. Ведь мы выполняли крупные заказы, выступали интеграторами сложных радиотехнических систем и хорошо понимали, кого нам не хватает.

### *Когда руководители предприятий – единомышленники, можно строить отношения совсем иначе*

**Каково Ваше отношение к планируемому включению нескольких крупных интегрированных структур радиоэлектронной промышленности в состав госкорпорации "Российские технологии"?**

Обычно интеграция дает положительный эффект. Очень важно, кто, как и зачем это делает. В профессионализме и компетентности руководителей "Ростеха" сомневаться не приходится. Они накопили беспрецедентный опыт корпоративного управления огромным количеством предприятий и концернов, в том числе и относящихся к радиоэлектронной промышленности. С рядом из них мы работаем в одной отрасли, у нас общие проблемы и во многом схожие подходы к их решению. Уверен, что и в "Ростехе" мы установим с ними взаимовыгодные отношения. Концерн "Вега" обузой для госкорпорации точно не будет.

**Формирование концерна "Вега" уже завершено?**

В 2012 году завершился второй этап формирования концерна, в его составе стало 20 предприятий. Можно подвести некие итоги. Наша большая заслуга – концерну удалось придать правильное, гармоничное развитие. У нас достаточно продвинутая корпоративная культура управления. И это позволяет достаточно успешно решать ряд серьезных задач. Но далось это не просто. Мы пошли непроторенной дорогой, сами

придумывали себе правила, выработали некую корпоративную культуру.

Выработка новых правил совместной работы – это очень сложный процесс. Было 20 предприятий, каждое жило своей жизнью и было самодостаточным. Разные конструкторские и научные школы, разные подходы к организации производства, разные стили управления. И теперь мы вместе, как одна семья. Нужно понять, как, по каким правилам этой семье жить, чтобы развиваться. Вот эти общие правила мы с руководителями предприятий и выработывали. Ведь концерн можно формировать по двум принципам. Первый – когда есть управляющая компания, т.е. группа руководителей, которая управляет корпоративными отношениями, и набор управляемых предприятий. Мы выбрали другой подход – в концерне "Вега" нет управляющей компании. Когда руководители предприятий – единомышленники, можно строить отношения совсем иначе. У нас есть головное предприятие – ОАО "Концерн "Вега", созданное на базе МНИИП, и еще 19 предприятий. У нас нет особого аппарата управления. В рамках головного предприятия выделен корпоративный блок управления – юристы, специалисты по имуществу, по научно-технической и бюджетной политике, по инновациям и т.д. Сначала в этом блоке я был, по сути, один, потом аппарат расширился, сегодня группа корпоративного управления – порядка 50 человек. Но это – именно аппарат, выполняющий технические функции. Мы первыми сформировали совет директоров предприятий, входящих в состав концерна, научно-технический совет всего концерна, экономический совет, куда вошли заместители директоров по экономике.

Для меня это было очень важно. Я сам стал руководителем в 25 лет, когда возглавил комитет ВЛКСМ Таганрогского радиотехнического института. Тогда ректор академик А.В.Каляев дал мне совет: "Ты должен окружить себя людьми сильными. Может быть, даже более сильными, чем ты. Но ты должен видеть

дальше и уметь организовать их работу". Этот принцип я положил в основу своей работы. И с тех пор всегда стремился подбирать заместителей, которые в отдельных вопросах сильнее меня. Собственно, это и понятно: финансовый директор должен лучше разбираться в финансах, технолог – в технологиях и т.п. А генеральный директор, конечно, должен понимать все эти аспекты, но самое главное – он должен уметь создать команду, нужный психологический микроклимат, он должен видеть стратегию развития своего предприятия и давать возможность раскрываться каждому. Мне такую команду создать удалось. Именно благодаря команде и выработанным правилам работы к нам пришли успех и стабильность.

#### **Что дала интеграция предприятиям, включенным в состав концерна?**

Приведу только два ярких примера. ОАО "НПП "Рубин" вошло в состав концерна, находясь в состоянии глубокого кризиса, с долгом, соизмеримым годовому объему производства. Благодаря поддержке руководства концерна за короткое время удалось восстановить у заказчиков позитивный имидж предприятия, ликвидировать задолженности по налогам и зарплате, остановить отток специалистов, обеспечить экономическую стабильность. Сегодня ОАО "НПП "Рубин" – динамично развивающееся предприятие, специализирующееся на создании сложных территориально-распределенных АСУ и комплексов управления специального назначения. Предприятие на пути инновационного развития последовательно наращивает свой научно-производственный и экономический потенциал, обновляется производственная и технологическая базы предприятия. Объемы выполняемых работ неуклонно растут, по сравнению с 2004 годом они увеличились в девять раз, средняя заработная плата работающих на предприятии в 1,5 раза выше средней по региону.

Челябинский радиозавод "Полет" с начала 1990-х и примерно до 2004 года

находился в довольно тяжелом положении. Предприятие тогда потеряло 90% своих заказов. Это вызвало задержки с выплатой заработной платы. Ушли очень многие специалисты.

В 2005 году наступил переломный момент – "Полет" вошел в состав ОАО "Вега", при самом активном участии которого было подписано постановление Правительства РФ о реструктуризации задолженности по налогам. В 2005–2006 годах радиозавод преобразуется из федерального государственного унитарного предприятия в открытое акционерное общество. В результате появилась возможность распоряжаться своим имуществом, что позволила снять обременение в виде налогов, долгов по налогам и штрафов, накопившихся за полтора кризисных десятилетия. С большой суммой долгов по налогам ОАО "Полет" уже рассчиталось.

В 2010 году завод вышел на докризисные объемы производства, за ним утвердилась репутация ответственного поставщика. Еще два года спустя (в 2012) "Полет" впервые за всю свою современную историю по объему выпущенной продукции преодолел знаковый рубеж в 1 млрд. руб., выйдя на показатель 1,4 млрд. Постепенно ОАО "ЧРЗ "Полет" возвращает позиции на рынке авиационной техники. Его продукция поставляется в 30 стран мира.

### *Наша стратегия инновационного развития – это программа развития именно концерна, а не отдельных его предприятий*

Сегодня челябинский завод стал важнейшей частью концерна "Вега". Его техническое перевооружение идет полным ходом. Устанавливаются новые обрабатывающие центры, требующие высококвалифицированного труда: в первую очередь инженеров, программистов, наладчиков. В 2011 году на заводе создан центр проектирования электронных модулей. Он определен центром компетенции по этому направлению для

всех предприятий интегрированной структуры. Отрадно, что в него пришли работать талантливые кадры, которыми руководят молодые способные инженеры.

**Помимо команды, для развития необходимо много других составляющих. Например, технологическое оснащение, что требует немалых денег. Как удается решать эту проблему?**

С 1990-х годов оборонная промышленность оказалась заброшенной государством, основные фонды сильно устаревали. В 2003-2004 годах началось некое возрождение. Средств на модернизацию предприятий стали выделять все больше и больше, особенно в последние годы. Мы одними из первых в отрасли разработали программу технологического перевооружения предприятий концерна, ее утвердил наш совет директоров.

Методологически начали с построения "матрицы компетенций": провели технологический аудит каждого из 20 предприятий, области их максимальной компетенции – производство печатных плат, работа с пластмассами, с резинотехническими изделиями, металлообработка, механика и пр. Выявили эти компетенции, построили матрицу: в строках – предприятие, в столбцах – компетенции. В результате стало видно, что каждое из предприятий занимается

**Именно радиоэлектронная отрасль первой начала финансировать проекты через интегрированные структуры**

практически всем. Но в рамках единого концерна это совершенно не нужно. Тем более что предприятия разные – в одних работает около 200 человек, в других – по 5-7 тысяч. Мы проанализировали круг задач, которые решают предприятия, особенности сложившихся на них научных и конструкторских школ, потенциал коллективов. На многочисленных совещаниях с руководителями предприятий и приглашенными

экспертами сумели определить направления специализации, продуктовой и технологической, для каждого предприятия. Например, Рыбинский завод приборостроения исторически наиболее силен в области механообработки, там есть производственные мощности, обученный персонал, действуют профильные средние специальные и высшие учебные заведения. Соответственно, в области механообработки все ресурсы концерна мы концентрируем на этом предприятии. Или печатные платы – едва ли не лучший завод по их производству создан в НИЦЭВТ в Москве. Зачем остальным предприятиям поддерживать собственное производство печатных плат? Разумнее продолжать развивать эту технологию в НИЦЭВТ. Мы провели подобную работу по каждому предприятию, по каждому технологическому направлению.

Недавно к концерну присоединилось несколько предприятий, которые находятся в Москве на Варшавском шоссе – "Топаз", "Аргон", НИЦЭВТ (Варшавское шоссе, 125, самое длинное здание в Москве). А напротив – другое наше предприятие, Московский радиотехнический институт РАН (МРТИ РАН). Два месяца назад на заседании правления нашего концерна мы решили сформировать московский производственно-технологический кластер на юге столицы. Ведь головное предприятие располагается на Кутузовском проспекте, где сегодня заниматься производством уже накладно. Здесь был целый корпус с опытным производством, 10 тыс. м<sup>2</sup>. Осенью мы закончим его модернизацию, опытному участку будет достаточно 1,3 тыс. м<sup>2</sup> – под срочные нужды главного конструктора, но это будет современное производство, оснащенное современными станками и оборудованием. Основные же производственные ресурсы мы концентрируем в новом московском территориальном кластере.

Нельзя сказать, что эта работа далась легко. Ведь каждый директор хотел для своего предприятия как можно больше. Тем не менее, полученная матрица компетенций стала основой

для формирования программы реконструкции и технологического развития концерна, программой инновационного развития. В конце 2012 года совет директоров концерна утвердил "Стратегию инновационного развития интегрированной структуры на период до 2025 года". Мы прошли все этапы ее утверждения в Минэкономразвития, в нашей отрасли она была признана одной из лучших и сейчас успешно реализуется.

Одна из пионерских особенностей нашей стратегии инновационного развития – это программа развития именно концерна, а не отдельных его предприятий, первая такого рода программа в нашей отрасли.

#### **Почему это так важно – создать программу инновационного развития интегрированной структуры в целом?**

Сегодня у руководства Департамента радиоэлектронной промышленности (ДРЭП) Минпромторга основная трудность – реализация инвестиционных программ. Процесс идет очень сложно. Проблема в специфике радиоэлектронной отрасли – здесь достаточно много предприятий (379) и у каждого есть объект инноваций, а порой и не один. Представьте – 379 бюджетополучателей, каждый со своим инвестиционным проектом, обращается в ДРЭП Минпромторга, а потом предстоит его защита в Минэкономразвития. Картина получается грустная. В других отраслях ситуация кардинально иная, скажем, в авиапроме бюджетополучателей на порядок меньше.

Очевидный выход – работать через интегрированные структуры. Иначе зачем их создавали? Ведь внутри каждого из концернов проще разобраться, и бюджетополучателей оказывается в десятки раз меньше. Мы пошли именно таким путем. Он был не простым, ведь в стране нет надлежащей законодательной базы для работы интегрированных структур. Однако удалось найти законные схемы, убедили в них Минэкономики и объединили локальные проекты отдельных предприятий

в один общий проект модернизации производства всего концерна. Защитили проект на всех уровнях и в сентябре 2012 года получили первые инвестиционные деньги для его реализации.

### ***Возникла идея – создать в свободной экономической зоне Томска предприятие по выпуску 3D-микросистем***

Нужно отметить, что в этом велика заслуга и руководителей ДРЭП. Нам повезло: как и сама отрасль, ее руководители – люди динамичные, они быстро адаптируются к новым, постоянно возникающим вызовам и задачам. Именно радиоэлектронная отрасль первой начала финансировать проекты через интегрированные структуры. Когда мы представили проект создания в Томске нового завода по выпуску радиоэлектронных 3D-модулей, встретили полное понимание и поддержку руководства ДРЭП.

#### **Как возник проект производства 3D-модулей? Каковы его задачи?**

Первый раз я оказался в Томске почти три года назад – во время традиционной конференции руководителей радиоэлектронной промышленности. Город поразил меня своей вузовской спецификой. Удивительно, там каждый пятый житель – студент. И вузы там очень высокого уровня, некоторые вообще составляют вузовскую элиту России. Кроме того, в Томской области очень прогрессивное руководство, ориентированное на инновации и развитие научно-технических промышленных областей. Там создана особая экономическая зона. Наконец, в городе действует несколько профильных предприятий, достаточно высок потенциал специалистов. И одно из таких предприятий – НПФ "Микран".

У нас совместно с компанией "Микран" возникла идея использовать этот потенциал – создать в свободной экономической зоне

Томска предприятие по выпуску многофункциональных миниатюрных радиоэлектронных модулей следующего поколения – 3D-микросистем. Мы поняли, что, используя результаты ранее выполненных нами научно-технологических работ и известные процессы микротехнологий, можно в несколько раз улучшить основные характеристики выпускаемых изделий. Основное их отличие от существующих решений – миниатюрность при высокой функциональности. Такие производства сегодня создаются во всем мире, но в России их нет. "Микран" имеет существенные наработки в данной области, и мы совместно инициировали про-

2,5-3 года начнем получать первые изделия. На третьей стадии для расширения производства мы предусматриваем привлечение инвесторов, в том числе НПФ "Микран", и зарубежных компаний.

#### **Проект ориентирован только на задачи концерна "Вега"?**

Ни в коей мере. Это отраслевой проект. Ведь радиоэлектронные 3D-модули – это своего рода "кубики", из которых создается любое радиоэлектронное устройство. Фактически, это следующий шаг интеграции после микросхем. Такой подход позволяет в разы снизить массогабаритные характеристики создаваемых изделий, существенно повысить их тактико-технические характеристики. За такими решениями – будущее. Поэтому создаваемое производство должно обслуживать интересы многих предприятий отрасли. Кроме того, рентабельное серийное производство возможно только при массовой загрузке, и едва ли "Вега" одна обеспечит подобные объемы выпуска.

Мы не раз обсуждали этот проект и на заседаниях совета директоров отрасли, и на наших научно-технических конференциях. Все его поддерживают и принимают. Конечно, как и во всем новом, мы сталкиваемся с определенными трудностями, потому что негде подсмотреть и неоткуда скопировать, все нужно придумывать самим. Тем не менее, мы уже сегодня работаем над созданием экспериментальных образцов изделий, которые серийно будут выпускаться в Томске на этом заводе. Готовятся к запуску десятки (!) опытно-конструкторских работ, ориентированных на это производство. Помимо нас, интерес к новой продукции проявляют другие отраслевые концерны: "Созвездие", "Алмаз-Антей" и отдельные предприятия.

#### **Поскольку производство задумано как отраслевое, будет ли проводиться унификация изделий в интересах различных заказчиков?**

Обязательно. Сейчас мы ведем ОКР, разрабатывая типоразмерные ряды

*Как и во всем новом, мы сталкиваемся с определенными трудностями, потому что негде подсмотреть и неоткуда скопировать, все нужно придумывать самим*

ект. С нашей стороны идеологом выступил мой заместитель по технологиям Леонид Викторович Воронцов. Мы разработали проект, он всем понравился, прошел все этапы защиты и согласования, его одобрило Минэкономки. Мы уже приступили к реализации проекта за счет собственных средств, бюджетное финансирование начинается только в этом году. Поскольку получатель бюджетных средств – концерн "Вега", "Микран" выступает в качестве интеллектуального партнера.

Проект предусматривает три стадии реализации. Первый этап – мы создаем экспериментально-опытное производство в Москве, на площадке МРТИ РАН. Там будут первоначально отрабатываться первичные технологии получения 3D-микросистем, проводиться экспериментальные и опытно-конструкторские работы, заработает учебный центр по подготовке кадров. Вторая очередь – создание опытно-серийного производства в Томске, с привлечением бюджетных средств. Уже развернуты строительные-монтажные работы, через

модулей. Конечно, унификация – отдельная тема, эта работа пока находится на начальном этапе. Но сегодня все понимают, что решение задачи унификации – насущная необходимость. В рамках концерна "Вега" такая работа уже ведется, ей посвящены совещания главных конструкторов наших предприятий. Планируем расширить этот круг, привлекая к работе другие компании.

В рамках радиоэлектронной отрасли наиболее очевидный путь решения задачи унификации – посредством работы отраслевого научно-технического совета. Это действующий орган, уже доказавший свою эффективность. Через этот совет проходят заказы практически на все ОКР. Поэтому вполне возможно совместными усилиями всего экспертного сообщества сформировать некое поле ОКР, в результате которых возникнут унифицированные параметрические ряды радиоэлектронных модулей. Может быть, это идеализированное представление, но пока мы идем этим путем, и другого пути я не вижу.

### **Концерн сосредоточен на создании продукции исключительно в интересах Минобороны?**

На момент создания концерна оборонный заказ у наших предприятий составлял почти 100%. С одной стороны, это хорошо. Но очевидно, что предприятия оборонно-промышленного комплекса (ОПК) не могут позволить себе выпускать продукцию только в интересах Минобороны. Заказы военного ведомства никогда не позволят в полной мере загрузить производственные мощности, что влечет очень низкие рентабельность производства и производительность труда, высокую себестоимость продукции. Ведь даже у крупнейших зарубежных компаний, занятых оборонной тематикой, объемы работ военной направленности редко превышают 20%. Все остальное – гражданская продукция, рынок. Недавно мы формировали программу государственного развития радиоэлектроники. Заглядывая в будущее, мы четко понимали, что развивать микроэлектронику надо исходя из того,

что, по крайней мере, на 80% она должна быть ориентирована на гражданский рынок. Только в этом случае она будет экономически рентабельной.

Для концерна мы взяли на вооружение принцип, сформулированный в свое время председателем Военно-промышленной комиссии (ВПК) С.Б.Ивановым: предприятие будет устойчиво, если его обороты на 50% обеспечивает гособоронзаказ, 25% – экспорт и 25 – гражданская продукция. Это некая идеальная модель, к ней можно и нужно стремиться, но мы еще далеки от идеала. Тем не менее, определенные сдвиги есть. Например, предприятия концерна мало участвовали в экспорте – такова наша специфика. Сегодня политика государства становится все более открытой, появилась возможность работать на внешние рынки. Мы уже ведем такую работу. Сегодня ряд предприятий концерна, таких как ЧРЗ "Полет", ВНИИ "Эталон", НИИ "Вектор", выходят на внешний рынок, несмотря на всю специфичность их продукции – системы радиоэлектронной борьбы, радиотехнической разведки.

Недавно у нас успешно завершился экспортный контракт: мы совместно с израильской фирмой построили три самолета с системой типа AWACS для ВВС Индии. Это был очень сложный проект – наверное, один из самых сложных в России. Прежде всего потому, что

*Сегодня все понимают,  
что решение задачи унификации –  
насущная необходимость*

головными исполнителями выступали компании двух государств – России и Израиля. Я полагаю это большим достижением – мы смогли в очень короткий срок сделать высокоинтеллектуальную радиоэлектронную систему, соответствующую международным стандартам, испытать ее и сдать заказчику. В результате заказчик доволен, экспортные поставки в Индию продолжатся.

Есть позитивные сдвиги и в области гражданской продукции. Если еще 10 лет назад ее у нас не было вообще, сегодня в целом по предприятиям концерна доля гражданской продукции – примерно 12%. Это очень большое достижение. Ведь исторически у российской промышленности не было культуры разработки продукции для гражданского рынка. И просто так, мгновенно, она не появится. Мы можем создать уникальные изделия – но дорогие, сделать же дешевый серийный продукт для нас очень сложно. Но такая задача стоит.

Для развития направления гражданской продукции мы разработали отдельную программу. Выбрали предприятие концерна, которое менее всего было задействовано в оборонных заказах, – НИИ спецполимеров и коррозии. Мы его переименовали в Инженерно-маркетинговый центр концерна "Вега" (ИМЦ). И сделали так, что название стало соответствовать действительности. Конечно, там остались специалисты, которые занимаются и полимерами, и защитными покрытиями. Но мы набрали новую команду молодых людей и сформировали на его базе центр инноваций всего концерна. Разработали алгоритм анализа и отбора инновационных проектов со всех наших предприятий, успешно его используем. Более того,

*Мы можем создать уникальные изделия – но дорогие, сделать же дешевый серийный продукт для нас очень сложно*

через наш сайт мы принимаем к рассмотрению инновационные проекты других предприятий России. Работа по реализации таких проектов уже идет. В частности, в ИМЦ развивается направление медицинской техники, направление RFID-технологий, это предприятие полностью работает на гражданский рынок. В прошлом году рост продаж ИМЦ составил 80% по сравнению с позапрошлым годом. Я

уверен, это очень правильное направление развития.

**Направлением медицинской техники занимаются многие предприятия радиоэлектронной промышленности, но далеко не всегда успешно. Причем по причинам, далеким от технических характеристик продукции. Удастся ли концерну "Вега" работать на этом рынке?**

Если вспомнить советские времена, около 80–90% всего медицинского оборудования производили именно оборонные предприятия. Сейчас мы этот рынок потеряли. В любой больнице даже утки под кроватями – и те импортные, не говоря про всю диагностическую аппаратуру. Конечно, недопустимо дальше терпеть такое положение.

Медицинская техника – очень сложный рынок. С точки зрения продвижения продукции, конкуренции, входа на рынок, коррупционной емкости... Не проще, чем оборонная техника, а может, даже сложнее. Три года назад мы выступили инициаторами создания Ассоциации предприятий ОПК – производителей медицинской техники. Ее президентом стал И.В.Боровков – руководитель аппарата Военно-промышленной комиссии и заместитель руководителя Аппарата Правительства РФ. В ассоциацию вошел ряд крупных предприятий ОПК, в том числе и концерн "Вега". Ее главная задача – оказать содействие предприятиям ОПК в продвижении медицинской продукции на рынок.

Если говорить о продукции, традиционно "Вега" специализировалась на гематологии, системах забора и сохранения крови. Например, мы сделали мобильный комплекс заготовки, сепарации и хранения крови на базе специализированного автобуса. Такой автобус – не только мобильный пункт приема донорской крови и реабилитации доноров в комфортных условиях. Он оснащен всем необходимым оборудованием для обследований доноров, лабораторной диагностики донорской крови, плазмафереза и гемодиализа. Это наша инновационная разработка,

защищенная патентами и отмеченная золотой медалью выставки IENA-2008 в Нюрнберге. Комплекс уже используется в Московской области, к концу года ждем заказ еще на 20 таких автобусов. А ведь раньше подобные системы Россия закупала в Канаде. Очень сложно было переломить эту ситуацию, но нам удалось.

Сегодня и у руководства страны, и у руководства Минпромторга и ДРЭП есть понимание важности развития отечественного производства медицинского оборудования. Государство выделяет ресурсы не только на развитие ОПК, но и медицинской техники. В области медицинской техники нас ждет подлинный прорыв. Минпромторг уже проводит конкурсы по созданию медицинской техники в рамках ФЦП "Фарма-2020", и их выигрывают предприятия ОПК. Первый такой конкурс выиграла "Вега" в прошлом году, сейчас мы проводим несколько работ.

Недавно на нашей территории прошло совещание, которое вели руководители двух департаментов Минпромторга – директор Департамента химико-технологического комплекса и биоинженерных технологий С.А.Цыб и директор ДРЭП А.С.Якунин. В итоге было принято решение, что концерн "Вега" становится головным предприятием в ДРЭП по производству медицинской техники.

### **В чем будет заключаться роль головного предприятия?**

Мы, как головное предприятие, будем заниматься первичным отбором заявок. Ведь сегодня одна из наиболее сложных задач – экспертиза и правильных отбор заявок, поступающих от различных предприятий. В структуре Минпромторга специалистов для рассмотрения сотен таких заявок просто недостаточно. Это относится ко многим направлениям, в том числе и к медицине. У нас уже создан центр медицинских технологий, укомплектованный специалистами, есть соответствующая инфраструктура. Возглавляет центр молодой кандидат медицинских наук.

Все заявки от предприятий радиоэлектронного комплекса по медицинскому направлению мы будем рассматривать на специальных секциях НТС, которые организуем в Москве и в регионах. Разумеется, с приглашением независимых экспертов. Например, секцию НТС по югу России мы создаем на базе

### **Концерн "Вега" становится головным предприятием в ДРЭП по производству медицинской техники**

Южного федерального университета, привлекаем к работе технических специалистов и врачей. На Урале – другой базовый центр и т.д. После первичного отбора заявки с нашими рекомендациями будут направляться в департаменты для принятия окончательного решения – какую заявку принимать и выставлять на конкурс, какую не выставлять. По сути, мы берем на себя тяжкую роль организации независимой экспертизы.

**Будет ли рынок воспринимать медицинскую продукцию, создаваемую отечественными предприятиями? Ведь до сих пор именно с этим были наибольшие проблемы.**

Это очень серьезный вопрос. На мой взгляд, тут нужно идти от врачей. Пример из нашей практики – к нам обратилась врач-офтальмолог, профессор. Она придумала некий прибор для диагностики зрения, но ни от кого не получала поддержки. Мы рассмотрели ее предложение, признали перспективным и выделили собственные ресурсы. Пригласили ведущих офтальмологов с мировыми именами, провели экспертизу, они одобрили прибор. И уже рынок ждет этот аппарат, он будет массово производиться.

Сложно пробиваться на рынок медицинской техники, но можно. Ведь стереотип "иностранский – значит, лучше" очень стойкий. Нужна государственная поддержка, федеральная программа, участие и министерства, и Правительства РФ. Сегодня

огромные средства выделяются на здравоохранение, и их нужно эффективно использовать. Проблем тут очень много. Предстоит очень большая работа. Но ситуация в стране созрела, деньги выделяются, нужно их эффективно использовать. И предприятиям ОПК это под силу!

Более того, необходимо осваивать не только отечественный рынок. Российский рынок медтехники не такой уж и емкий. По данным специалистов МГУ, с которыми мы сотрудничаем в рамках одного из медицинских проектов, потребность нашей страны в создаваемых ими медицинских приборах – лишь 10% от общемировой. Значит,

### *Ведь в чем сложность тематики БЛА? Это как в футболе: в нем все разбираются*

нужно делать приборы мирового уровня и выходить на внешний рынок. Мы такую работу уже ведем, это наша сегодняшняя повседневная деятельность. И примеры поставки медицинской техники за рубеж уже есть.

**Одно из направлений деятельности концерна "Вега" – создание беспилотных летательных аппаратов (БЛА). Более того, концерн имеет статус головного в этой области. Известно, что текущее состояние дел с российскими БЛА далеко от совершенства, причем в основном не по вине промышленности. Каковы основные проблемы в этом направлении?**

Все знают, что советская школа БЛА была передовой в мире – примерно до конца 1980-х годов. Однако затем и промышленность, и заказчики в лице Министерства обороны не почувствовали нового тренда в области БЛА. Когда мы формировали концерн, нам досталось три предприятия, которые занимались БЛА – это КБ "Луч", НИИ "Кулон" и СКБ "Топаз". Начали анализировать их продукцию и убедились, что это – вчерашний день. Значит, нужно срочно ставить новые работы. Результаты

доложили, но заказчиков они не заинтересовали – "другие проблемы, не до беспилотников". У нас тоже стояли другие задачи, связанные с созданием комплексов дальнего радиолокационного обнаружения (ДРЛО), системы AWACS, что несоизмеримо сложнее любого БЛА.

Ведь в чем сложность тематики БЛА? Это как в футболе: в нем все разбираются. У нас в каждой советской школе был авиакружок, делали модели. А модель – это и есть БЛА. А если уж пионер мог построить БЛА, то в чем сложность? В результате к нам постоянно обращались руководители силовых структур, к которым приходили разного рода изобретатели со своими проектами БЛА. Отсутствие должного внимания со стороны заказчиков приводило к тому, что в проекты закладывались параметры систем, которые уже уходили в прошлое. Получалось, что мы работали на отставание. С другой стороны, даже то, что мы делали, в то время не находило понимания у заказчика.

Ситуацию обострили известные события 2008 года в Грузии. Этот конфликт высветил наши проблемы с БЛА, особенно на фоне применения грузинской стороной израильских беспилотных систем. Конечно, еще до этого мы анализировали израильские БЛА. Ничего особенного в них нет. Но у Израиля очень большое преимущество – накоплен колоссальный опыт использования беспилотной техники, больше, чем у кого-либо в мире. Именно этот опыт нужно изучать и обобщать. А мы же всегда бросаемся в крайности. И тогда у Минобороны возникла мысль закупить БЛА за рубежом.

Соответственно, российские разработки остались без финансирования. Причем была проведена своеобразная "операция прикрытия": через СМИ руководство военного ведомства стало уверять, что на создание БЛА выделили 2 млрд. руб., их потратили, а результата нет. Поначалу это не произвело эффекта, тогда другой руководитель Минобороны через прессу сообщил: "Выделили 5 млрд., а результата нет". Начальник

генерального штаба Н.Е.Макаров пошел дальше всех – в пылу он сказал, что выделили 10 млрд. на БЛА. Разумеется, все это не соответствовало действительности. Но как с этим бороться, когда высокопоставленные лица в прессе называют цифры, а открыто возразить нельзя, так как тема – секретная. Реально было выделено гораздо меньше денег, причем их размазали на десяток проектов.

Я провел анализ – сколько было выделено средств и на что, результаты доложил и руководству ВПК, и в счетную палату, и в специальные органы. Но только сейчас, спустя годы, когда сменилось руководство Минобороны, заместитель министра обороны по вооружениям Ю.И.Борисов совершенно официально заявил: "Да, мы разобрались, прежние заявления не соответствуют действительности, программа БЛА не финансировалась, военные своевременно не формулировали требований". Так что ситуация с БЛА – это общая беда, стечение обстоятельств. И заказчик был не готов, не занимался этой темой, и работы не финансировались, и промышленность не проявила должной инициативы. Сегодня в России есть отставание, но мы извлекли из него опыт.

#### Какова ситуация с БЛА сегодня?

Весь спектр БЛА грубо можно разделить на три класса – малые, средние и крупные. В области аппаратов малого класса (до 10 кг) уже три года как в РФ разработаны и производятся изделия, которые не уступают мировому уровню, а в чем-то даже превосходят. Это подтверждают проведенные сравнительные испытания.

В области средних и крупных БЛА ситуация также меняется. Полтора-два года назад Минобороны наконец определилось, что же оно хочет. Были сформулированы технические требования, проведены тендеры. В результате были сформулированы требования к пяти перспективным беспилотным комплексам, конкурс на одну из этих работ выиграл концерн "Вега". Все эти

ОКР выполняются по графику, есть уверенность, что они успешно завершатся и государство получит современную технику.

В направлении больших БЛА у нас есть соглашение с Объединенной авиационно-строительной корпорацией (ОАК). В рамках этого соглашения мы взаимодействуем с КБ им. Сухого и РСК МИГ по созданию больших разведывательно-ударных БЛА. Задача очень сложная, соизмерима с созданием истребителя 5-го поколения – такой же истребитель, только без летчика, значит, еще сложнее. В таком изделии гораздо выше требования по стойкости к механическим нагрузкам, к системе управления и т.д.

Кроме того, отдельное направление – адаптация БЛА, закупленных в Израиле или производимых по лицензии. Ведь сам по себе летательный аппарат никому не нужен – он должен выдавать информацию потребителю. Для этого необходимы соответствующие интерфейсы, их нужно создать. Например, Уральский завод гражданской авиации производит БЛА по лицензии израильской компании Israel Aerospace Industries (системы "Форпост" и "Застава" – Searcher Mk II и Bird Eye 400, соответственно). Мы планируем адаптировать эти аппараты для работы в составе отечественных систем управления и сбора данных.

**Была проведена "операция прикрытия": через СМИ руководство военного ведомства стало уверять, что на создание БЛА выделили 2 млрд. руб...**

Недавно мы очень успешно завершили серьезную работу – создали тренажерный комплекс для обучения операторов БЛА. Это особенно важно при сегодняшней высокой сменяемости людей в вооруженных силах. Система уже принята на вооружение, все очень довольны, идет массовая закупка.

**Рассматриваете ли вы возможность создания и применения БЛА в гражданских направлениях?**

БЛА для гражданских задач уже созданы. Более того, мы не просто занимаемся разработкой и производством таких систем, но и их эксплуатацией. На "Вега" организовано отдельное подразделение, которое оказывает весь комплекс услуг, связанный с применением БЛА, предприятиям ТЭК. Сейчас мы работаем с ОАО "Самотлорнефтегаз": днем и ночью контролируем состояние нефтепроводов в большой зоне, обеспечиваем производство и безопасность, проводим разведывательные операции и т.д.

За свой счет мы разработали центр управления БЛА на базе микроавтобуса, он позволяет одновременно управлять тремя БЛА различного класса в реальном масштабе времени, передавать изображения с борта БЛА в любую точку РФ по различным каналам связи. Такие системы востребованы МВД, МЧС и др. В этом направлении в России сегодня проводится много инициативных работ, в том числе и "Вегой".

**Созданием БЛА сегодня занимаются различные российские предприятия. В чем тогда ваша роль как генерального конструктора БЛА?**

Одна из задач генерального конструктора – координация работы промышленности и обеспечение унификации разрабатываемых комплексов с БЛА. Не скажу, что с этим в стране все ладно. Прежде всего необходимо, чтобы с генеральным конструктором согласовывались технические задания на создаваемую технику – для того ведь и создан институт генеральных конструкторов.

*Необходимо, чтобы с генеральным конструктором согласовывались технические задания на создаваемую технику – для того ведь и создан институт генеральных конструкторов*

тора – координация работы промышленности и обеспечение унификации разрабатываемых комплексов с БЛА. Не скажу, что с этим в стране все ладно. Прежде всего необходимо, чтобы с генеральным конструктором согласовывались технические задания на создаваемую технику – для того ведь и создан институт генеральных конструкторов.

Причем это касается всех видов техники. Например, на базе "Веги" создан совет главных конструкторов БЛА, куда входят главные конструкторы всех разработчиков таких систем. Мы собираемся и рассматриваем технические вопросы, прежде всего связанные с унификацией создаваемых решений. Разрабатываем комплексно-целевую программу по БЛА и занимаемся другими системными вопросами.

**Не мешает ли такая работа конкуренции между производителями однотипной продукции? Ведь очевидно, головное предприятие обладает определенным административным ресурсом и всегда способно "продвинуть" свое решение, а не конкурирующее с ним.**

Конечно, элементы конкуренции есть, но они проявляются на конкурсных торгах в борьбе за тот или иной заказ. В целом же сегодня рынок настолько емкий, что проблема прямой конкуренции просто не стоит. Более того, все заинтересованы в появлении как можно большего числа качественных разработок и изделий. Зачем разрабатывать свое, если дешевле просто купить у партнеров? Ведь комплекс с БЛА – это сложная система, требующая интеграции технических решений многих разработчиков. Например, в разрабатываемом сегодня в концерне "Вега" комплексе с БЛА доля наших решений составляет примерно 50%. Вторую половину мы комплектуем за счет разработок других предприятий, которые достигли лучшего результата.

Так, одно из предприятий, не входящее в концерн "Вега", разработало наземную станцию управления. Она подходит для всех типов БЛА среднего класса. Мы всячески продвигаем эту станцию, рекомендуем к применению, добиваемся ее усовершенствования, модернизации. Ведь унифицированная станция значительно снижает затраты, в чем мы заинтересованы.

Другой пример – сегодня практически все производители БЛА используют широкополосные линии связи (в том

числе и защищенные), разработанные в КБ "Луч". Они – лучшие на сегодняшний день, соответствуют мировому уровню.

**В какой мере предприятия-производители должны участвовать в формировании государственных программ вооружения? Или это в чистом виде прерогатива Минобороны?**

Тема эта острая, сложная. Все сегодня понимают, в том числе и в Минобороны, что участие производителей в формировании программ необходимо. Более того, мы уже участвуем в такой работе – по крайней мере, по важнейшим направлениям создания военной техники и вооружений действует институт генеральных конструкторов, которых утвердила ВПК.

Другой вопрос – как реально формируется сегодня программа вооружений. Проект этой программы, созданный Минобороны и его различными институтами, передается в Минпромторг, который должен дать заключение о реализуемости программы. Для этого необходимо выполнить колоссальный объем работ – провести экспертизу технических заданий, оценить возможности предприятий, увязать все это с программой "Реформирование ОПК", в рамках которой выделяются деньги на модернизацию производства. И в итоге выдать заключение – можем мы это сделать или нет, в какие сроки и т.п.

Такая работа требует определенного времени, чего не учитывают в Минобороны, когда присылают проект программы. В результате качество анализа оставляет желать лучшего. Нужно более тщательно проводить экспертизу программы, реализуемости ее мероприятий. Тогда мы будем ставить перед собой реальные задачи. Ведь не редкость, что выдается задание, которое сложно реализовать, но оно поступает на конкурс, который выигрывает предприятие, заведомо не способное решить поставленную задачу. Потом возникают известные проблемы. В результате заказчик ничего не получает.

Поэтому подготовительный этап – планирование гособоронзаказа – требует реформации и существенной модернизации. На анализ проектов программы вооружений нужно давать больше времени. Промышленность должна отвечать за свое подтверждение заданий Минобороны. Сегодня в Министерство

### **Промышленность должна отвечать за свое подтверждение заданий Минобороны**

обороны пришло новое поколение руководителей, которые очень хорошо понимают эти проблемы и делают очень большой крен в сторону совместной работы с промышленностью.

Месяц назад заместитель министра обороны Ю.И.Борисов провел научно-практическую конференцию по этому вопросу. Кроме военных, в ней приняли участие генеральные конструкторы, руководители крупных предприятий ОПК, представители Минпромторга. Состоялся весьма полезный и интересный обмен мнениями. Стороны услышали друг друга, и я уверен, что ситуация в ближайшее время изменится к лучшему.

**Сегодня одна из основных проблем, которые стоят перед предприятиями отрасли, – вопрос кадров. Как в рамках концерна удается его решать?**

Это важнейший вопрос. Я считаю, что будущее есть только у тех, кто предыдущие 4–5 лет уделил работе с молодыми кадрами и продолжает активно заниматься этим сегодня. У тех, кто выживает последние остатки из людей старшего поколения и не смотрит вперед, будущего быть не может. Я сам проработал в университете 15 лет, реально прошел путь от студента до профессора. И понимаю, какой это колоссальный труд – работать с молодежью.

Когда я возглавил головной институт "Вега", у нас было всего 35 человек моложе 35 лет. А сегодня их 450, т.е. примерно каждый третий. И все это – не случайные люди. Только на головном предприятии

мы создали две базовые кафедры МИРЭА (я возглавляю одну из них), кафедры МВТУ им. Баумана, МАИ и МФТИ. Всего пять базовых кафедр, на которых обучаются свыше 100 студентов со второго курса. Но этого мало, мы объединили их в научно-образовательный центр, чтобы сделать универсальные программы. Центром руководит профессор Б.Г.Татарский.

Ведь нам нужны не просто молодые специалисты – нам нужны звездочки. Мы занимаемся очень сложными, большими системными проектами. Такие работы требуют глубоких физико-математических и специальных знаний. Из посредственного студента может

*Будущее есть только у тех,  
кто предыдущие 4–5 лет уделил работе  
с молодыми кадрами и продолжает  
активно заниматься этим сегодня*

получиться посредственный инженер, но никак не системный специалист, который потом вырастет в главного конструктора. А нам нужны именно такие сотрудники. Поэтому мы возимся с каждым студентом индивидуально. И привлекаем к их подготовке 30–40 ведущих специалистов, главных конструкторов. Мы очень дорожим их временем, и тем не менее, вынуждены тратить этот уникальный ресурс на работу со студентами, потому что иначе сегодня нельзя.

Кроме базовых кафедр, у нас есть аспирантура, диссертационный совет по защите докторских и кандидатских диссертаций. В 2012 году у нас защитился один доктор и пять кандидатов наук. В этом году уже защитились два кандидата наук. Причем у нас защищаются не только 5–6 сотрудников головного предприятия, но и соискатели из других организаций. Так мы готовим смену.

В целом же, чтобы привлечь и подготовить молодых, предприятие должно заниматься важным и интересным делом. Тогда у молодежи появится

мотивация, а у предприятия – средства для обеспечения достойной оплаты их труда. Хорошо помню, 7 мая 2009 года – в День Радио – в кабинете у министра обороны А.Э.Сердюкова мы доказывали необходимость финансирования работ по созданию перспективного самолета ДРЛО. Решение о финансировании уже приняла ВПК, а Сердюков не хотел. Разговор шел в тесном кругу, я тогда сказал: "Поймите, пройдет немного времени, может быть, года три, вы будете ходить с мешками денег и техническими заданиями, но вам уже не с кем будет разговаривать. Заниматься проектами нужно сегодня – пока еще есть специалисты, пока сохранилось старшее поколение, пока к нам идут молодые. Ведь молодых можно научить только на реальном деле, а не на учебных задачах".

В результате нам удалось модернизировать комплексы. Системы А-50У уже поступили на вооружение. Создается перспективный самолет А-100. Очень весомый вклад в эти работы вносит наша талантливая молодежь.

**Как, вложив средства в подготовку, затем удержать специалиста на предприятии?**

В Москве это особенно сложно. Мы входим в десятку предприятий радиоэлектронной отрасли по всем показателям, в том числе и по средней зарплате. Но средняя зарплата специалистов на наших предприятиях в Москве 35–37 тыс. руб. – это, к сожалению, не очень большие деньги. На них можно прожить, но молодому человеку этого мало. Жилье, семья, дети – на все требуются деньги, и именно в молодом возрасте. А поднимать зарплату молодым специалистам не так просто. Представьте – главный конструктор, который все умеет, в свои 70 лет получает 50 тыс. руб. А рядом с ним – молодой человек после института, который тоже хочет 50 тыс., потому что он только на 50 тыс. и может прожить. Платить ему те же деньги, как и заслуженному специалисту – это же несправедливо. Но если не платить, он пойдет искать

работу в другом месте. Я помню, собрал наших корифеев и сказал: "Ну хорошо, это несправедливо. Но если мы не будем поддерживать молодых, то завтра останемся одни, послезавтра нас станет еще меньше. И кто тогда будет работать? Поэтому мы должны поделиться".

В результате мы создали сложную систему различных надбавок, учредили стипендии, гранты. Есть фонд генерального конструктора, который позволяет доплачивать всем молодым специалистам первые три года. Мы не просто платим большие зарплаты – это мотивационные добавки, которые заставляют молодежь расти и развиваться. Как показала практика, такая система очень действенна.

**Но ведь основная проблема молодежи – это жилье. В рамках концерна "Вега" она имеет решение?**

Эта проблема решается финансово – но не в Москве. В столице на квартиру инженерным трудом не заработаешь никогда. Понимая это, мы создали специальную программу. Купили полсотни квартир в строящемся микрорайоне – в Одинцовском районе под Москвой. Причем я лично выбирал место – чтобы удобно было ездить на работу, 37 мин электричкой до станции метро Фили. И совершенно открыто распределили эти квартиры между молодыми специалистами. Причем квартиры предоставляли тем, кто защитил диссертацию, кто взял на себя ответственность – стал завсектором, завотделом, завлабораторией.

Критерий "готовность взять на себя ответственность" очень важен для нас. Ведь очень часто молодой человек, хороший специалист-разработчик, в 35 лет не хочет становиться завотделом, завлабом. Он выполнил свою работу и пошел домой, за что получает свои 29,5 тыс. руб. А рядом – завлаб, который зарабатывает на 5 тыс. больше, но отвечает за все. Поэтому мы придумали различные формы поощрения, в том числе – квартиры. Разработали льготные условия предоставления жилья. Сами вносим первоначальный взнос

в форме долгосрочного кредита, потому что у молодых нет стартового капитала, договорились с дружественным банком о льготных процентах под ипотеку, нашли взаимоприемлемую схему финансирования. А со своими специалистами договорились, что если они 10 лет отработают на предприятии, то все наши вложения в их первоначальный взнос за ипотеку считаются погашенными. И это сработало.

Кроме того, мы оставили десяток квартир как служебное жилье и сдаем в аренду молодым специалистам. Заключаем договор аренды на год, потом его продлеваем, а если специалист показывает свою нужность предприятию, мы продаем ему эту квартиру по льготной схеме. Причем все эти схемы проработаны юридически, мы даже делали доклад в ВПК по просьбе С.Б.Иванова о таком пионерском для нашей отрасли опыте.

Конечно, нужно двигаться дальше, и лучше всего – совместными усилиями нескольких предприятий отрасли. Ведь проблема жилья актуальна не только для "Веги", но и для всех предприятий оборонных отраслей. Она обсуждается на заседаниях ВПК, я обращался в Правительство от имени радиоэлектронной отрасли, чтобы этот вопрос решался централизованно. У ряда пред-

*Пройдет немного времени, может быть, года три, вы будете ходить с мешками денег и техническими заданиями, но вам уже не с кем будет разговаривать*

приятий есть свои земли, и можно было бы, скооперировавшись, построить на них жилье по более-менее приемлемым ценам. Есть примеры решения данного вопроса в Санкт-Петербурге, в других регионах, но в Москве ситуация наиболее сложная, в одиночку что-то сделать практически невозможно.

Тем не менее, мы строим определенные планы. Например, к нам присоединился МРТИ РАН. Там сегодня очень сложная ситуация, примерно 130-140

арендаторов – автомойка, гаражная мастерская и др. Часть площадей МРТИ РАН, сдаваемых в аренду, мы планируем выставить на аукцион, может быть, – закрытый, потому что нужно подобрать добросовестных инвесторов, имеющих опыт строительства в Москве. На этой площадке мы хотим создать жилой квартал. Нашу долю в этом проекте составит земля, имущество, возможно – деньги. Инвесторы тоже вложат деньги и рабочую силу. В итоге мы сможем претендовать на определенную долю квартир в этом квартале. Это позволит на ближайшую перспективу решить проблему с жильем для молодых специалистов в Москве. Такого рода проекты мы реализуем в регионах, но там

*У ряда предприятий есть свои земли, и можно было бы, скооперировавшись, построить на них жилье по более-менее приемлемым ценам*

проще – и земля дешевле, и губернаторы поддерживают. Я настроен оптимистично, поскольку сейчас С.С.Собянин поддерживает подобную молодежную политику, можно рассчитывать на содействие Правительства Москвы. Если проект удастся в Москве, это станет колоссальным прорывом.

**Вы – председатель отраслевого совета директоров предприятий радиоэлектронной промышленности. Как вы оцениваете эффективность работы органов госуправления радиоэлектронной промышленностью?**

Департаменту радиоэлектронной промышленности Минпромторга РФ очень везет на руководителей. Его всегда возглавляли очень знающие, энергичные и болеющие за дело люди. В интервью нет возможности сказать обо всех, но остановлюсь на некоторых из них. Г.В.Козлов заложил основы развития отрасли, создал корпоративную культуру, сформировал основы общего мышления специалистов ДРЭП

и предприятий. Его инициативы по проведению ежегодных отраслевых конференций (в сентябре пройдет уже 12-я!), созданию отраслевого совета директоров предприятий, который я возглавляю уже шестой год, дали серьезный посыл к дальнейшему развитию.

Ю.И.Борисов в разных должностях руководил отраслью более пяти лет. При нем была сформирована (и практически уже выполнена) ФЦП развития ЭКБ. Предприятия вышли на новый уровень разработок, началась модернизация производственных мощностей. В настоящее время, являясь заместителем министра обороны по вооружению, Юрий Иванович как руководитель, хорошо понимающий проблемы промышленности, много делает для установления конструктивного диалога между заказчиком и предприятиями ОПК.

Уже три года отраслью руководит А.С.Якунин. За этот небольшой период времени под его руководством разработаны Стратегия и Госпрограмма развития отрасли, реализуются крупномасштабные отраслевые проекты в рамках программ техпереворужения и многих других направлений.

Очень существенный позитивный вклад в развитие отрасли вносит работа нашего отраслевого совета директоров предприятий РЭП, в состав которого входят наиболее авторитетные руководители организаций. Он практически является площадкой для дискуссий, выработки решений по ключевым вопросам развития отрасли.

Я с оптимизмом смотрю в будущее российской радиоэлектронной промышленности. При той поддержке, которая оказывается нам со стороны Президента и Правительства РФ, ВПК, Минпромторга, мы можем и должны оправдать их доверие и вывести уровень разработок и производства предприятий отрасли на мировой, обеспечив обороноспособность и экономическое процветание страны.

**Спасибо за интересный рассказ.**

*С.В.С.Вербой беседовал И.В.Шахнович*

# INTERLIGHT MOSCOW

powered by **light+building**

В рамках международной выставки декоративного и технического освещения, электротехники и автоматизации зданий

**7 ноября 2013**  
ЦВК «Экспоцентр», Москва

Международный форум  
«Автоматизация зданий и энергоэффективность»

При поддержке:



[www.interlight.messefrankfurt.ru](http://www.interlight.messefrankfurt.ru)

