

## Бюджет жить, а не выживать!

В. Струк

Сегодня среди российских предприятий вряд ли найдется такое, которому жилось бы легко и вольготно, особенно если его профиль — высокие технологии, электроника. Но отношение к сложившейся ситуации у них отнюдь не одинаковое: одни фактически замерли в ожидании помощи от государства, заграницы, бога или черта, другие действуют по принципу "исцели себя сам". Акционерное общество "МОРИОН", специализирующееся на разработке и производстве систем связи и коммутации (г. Пермь), вне всяких сомнений, принадлежит ко вторым. Пока еще рано говорить о процветании, но предприятие работает, развивается, словом, живет полноценной жизнью. О том, как это удается в столь непростые времена, мы попросили рассказать первого заместителя генерального директора АО "Морион", председателя Совета директоров, кандидата экономических наук Валерия СТРУКА.

Вопрос — как выжить? — пожалуй, встал перед нашим предприятием раньше, чем перед многими другими (хотя сама его формулировка мне не нравится — надо думать о том, как жить, а не выживать). В свое время мы щедро делились с родственными предприятиями всем, чем располагали: новыми технологиями, перспективными разработками, опытом передовой организации труда. Т.е. фактически сами создавали конкурентов, чем, конечно, осложнили себе жизнь. Но вот парадокс — именно благодаря конкурентам нам удалось не только устоять, но и последовательно продвигаться вперед. Я не имею в виду какую-то помощь с их стороны. К сожалению, сейчас проблеме выживания приходится решать в одиночку. Дело в самой конкуренции. Как-то руководитель одного из гигантов западной индустрии на вопрос, чем объясняются успехи его компании, ответил: "... тем, что не было ни одного дня, когда бы мы не чувствовали за спиной дыхание конкурентов". Поистине это огромный стимул. Конечно, нам пока еще рано говорить о каких-то серьезных рыночных успехах, но предприятие живет и развивается, а это, согласитесь, по нынешним временам совсем не мало.

Первое, что мы решили сразу и бесповоротно, — выжить, получить преимущества перед конкурентами можно только за счет новых технологий. А потому даже в самые трудные моменты ни на день не прекращали финансировать науку. Всем руководителям производств,

наверное, памятен 91-й год, когда прекратилось централизованное финансирование отраслевой науки и были введены так называемые абалкинские ножницы. Средства на науку можно было брать только из прибыли, а ее не хватало на самые неотложные нужды. Вот тогда-то и начался развал отраслевой науки, ведь большинство предприятий в первую очередь пытались сэкономить именно на ней. Для нас такой путь был неприемлем. Поэтому и вопрос ставился другой: не как сэкономить на науке, а где изыскать средства для ее развития.

Реальный выход виделся только один: продать часть основных средств и полученную прибыль направить на науку. Но что продать и как потом работать, если ничего лишнего, ненужного в нашем хозяйстве нет? Вот тут-то мы, пожалуй, впервые осознали необходимость серьезно изучать быстро меняющееся законодательство и научиться — нет, не обходить, а использовать себе во благо то, что, казалось бы, должно только осложнять жизнь. Решение было принято такое: продать часть основных средств банку, обеспечив тем самым финансирование науки, и практически одновременно заключить с банком договор о долгосрочной аренде этих средств. И волки сыты, и овцы целы! Сегодня, правда, такой пассаж не прошел бы — законодательство и ситуация совершенно иные.

Второе, что мы можем поставить себе в заслугу, — предотвращение раздробления, растаскивания предприятия в процессе так называемой

прихватизации. Есть масса примеров, когда огромные и неплохо действующие предприятия превращаются в кучу малых, не способных на согласованные действия и решение масштабных задач. Причины, стимулировавшие этот процесс, в общем-то, понятны: многие считают, что небольшой структуре легче выжить, легче найти заказы, легче обеспечить работающим приличный заработок.

Мы сумели пресечь этот процесс в самом зародыше, гарантировав людям надежное будущее и достойную оплату труда. Правда, зарплату повысили не всем одинаково. На предприятия никого не удивляет, если люди занимают одну и ту же должность, а получают по-разному. Причем разница иногда весьма ощутимая — в три-пять раз. Все зависит от инициативы, опыта, вклада в общее дело. Поначалу, конечно, были и обиды, и недовольства. Но сейчас, думаю, уже все поняли, что вместе двигаться вперед все-таки гораздо легче.

Сегодня "Морион" на 100 процентов частное предприятие. Добиться права продажи на аукционе всего пакета акций было непросто, но нам это удалось. Как следствие — возможность переоценить уставной капитал и сформировать резервный фонд в размере 25% от уставного капитала, составившего 82 млрд. руб. Так у нас появились средства, чтобы жить и развиваться. Причем все сделано в полном соответствии с действующим законодательством. Во всяком случае четыре проверки налоговой инспекции, которые нам довелось пере-

жить, не обнаружили никаких нарушений.

Спору нет, найти средства на развитие очень непросто, но правильно распорядиться ими, чтобы не оказаться у разбитого корыта, — пожалуй, посложнее. Раз акционировались — все, началось самостоятельное плавание. Ни от родного государства, ни от добрых капиталистов из-за океана помощи ждать, естественно, не приходится. А может быть, это и к лучшему? Самостоятельность — она ведь дорогого стоит. Какой директор не мечтал о ней лет 10 — 15 назад? Получив же ее, многие растерялись. Собираются теперь директора, чтобы обсудить свои проблемы, и начинается вселенский плач: государство не помогает, неплатежи задушили, налоги задавили, зарплату платить нечем, предприятие умирает. Согласен, трудностей невпроворот, но как-то не верится в искренность “красных” директоров, когда видишь, как разъезжаются они по оскудевшим вотчинам на мерседесах последних моделей. Мне свою старенькую Волгу, на которой езжу уже лет десять, и парковать-то рядом с этими красавцами неловко. Вот вам и жизненное кредо руководителя: кто-то на последние деньги покупает за рубежом лимузины, а кто-то — оборудование, необходимое предприятию как воздух.

Помню, как дрожали руки, когда подписывал первый документ на покупку прибора, стоившего 45 тыс. долл. Казалось, не выдержим, разоримся. Теперь таких трат мы уже не пугаемся. Никуда не денешься — надо реконструировать производство. Да и у западных партнеров пользуемся доверием — дают возможность приобретать оборудование в рассрочку. Сейчас

внедряем систему автоматизированного проектирования, которая многократно ускорит процесс освоения новой продукции, а значит, и получение прибыли.

Все серьезные траты планируем заранее. Составление бюджета — святая святых для предприятия. Не случайно в Англии, где я обучался премудростям работы в условиях рынка, этому нас учили в первую очередь. А еще четкой организации работы и персональной ответственности каждого за принимаемые на своем уровне решения.

Мы учимся работать по-новому. Скажите, на каком еще предприятии вы найдете, чтобы главному инженеру наряду с традиционными вопросами были подчинены маркетинг и сбыт? Кому-то это покажется странным и ненужным. А между тем сосредоточение таких функций в одних руках приносит результаты, ибо дает возможность и обязывает мыслить масштабно и принимать решения, ориентируясь на потребителя. Кстати, систему сбыта мы перестроили, ориентируясь на комплексное обслуживание клиентов, а не на реализацию изделий определенной номенклатуры. Довольно успешно осваиваем и такую сферу, как маркетинг. Изучение спроса обеспечивает попадание в цель если не на сто (такое вообще невозможно), то процентов на 60—70. А это прекрасные показатели для любой, даже опытной западной фирмы. С особым вниманием относимся к работе на выставках, позволяющих непосредственно общаться с потенциальными потребителями, а потому приносящих наибольшую отдачу.

Как-то, насмотревшись по телевизору репортажей о предвыборных поездках Президента по россий-

ским городам и весям, я сказал коллегам, что не стал бы просить Ельцина ни денег, ни снижения налогов, ни каких-то других благ — со своими проблемами мы как-нибудь справимся сами. Но вот отменить призыв выпускников вузов в армию — от этой просьбы, пожалуй, не удержался бы. Каждый год мы принимаем на работу до молодых специалистов. И не в разрядке, а потому, что грамотные инженеры и экономисты нам действительно необходимы. Если выпускник, поработав три месяца, уходит в армию, то через два года он нам уже не нужен, безнадежно отстал и вряд ли сможет стать полноценным специалистом.

А работать с молодежью мы умеем. Да и они к нам, в отличие от других предприятий города, идут с охотой, потому что знают: будет трудно, но интересно. Здесь выпускника не засадят на многие месяцы в укромный уголок изучать литературу, не заставят работать на полхвате, а сразу поручат настоящее дело. Но и ответственность он будет нести без всяких снисхождений. Часто посылаем их на выставки, к заказчикам и даже в инофирмы. Кому же захочется посрамить родное предприятие? Чтобы этого не произошло, надо знать все, что может заинтересовать потребителя и партнера. И прошел процесс превращения молодого специалиста в специалиста настоящего. Через какой-то год его просто цены нет.

Наше предприятие молодеет — значит, у него есть будущее!

*Записала О. Ведерникова*

### Краткий перечень продукции АО “Морион”:

- АТС (САТС-Ц) для сельских и учрежденческих телефонных сетей емкостью 480 номеров.
- волоконно-оптические, цифровые, аналоговые системы передачи для уплотнения соединительных абонентских линий связи, в том числе: ИКМ-30-5; ИКМ-120-4/5; ИКМ-480-5; ИКМ-4-4; Морион-30 ОТГ-34; ОВГ-22.
- ОСМ-11 - оборудование сопряжения механических АМТС с цифровыми АТС.
- Прибор экспресс-контроля качества плодоовощной продукции “Морион ОК2”.

**Адрес: Россия 614600 ГСП г. Пермь, Шоссе Космонавтов, 111; АО “МОРИОН”  
контактные телефоны: (3422)278-754, 278-751, 278-764, факс (3422) 271-916**