



# Перестройка управления ВПК

## Как она скажется на предприятиях?

*В последние годы российский военно-промышленный комплекс не перестает лихорадить. Сейчас идет очередная, пятая с 1991 года (!), перестройка органов его управления. Еще совсем недавно нас убеждали, что повышение статуса Госкомоборонпрома до уровня министерства поможет эффективно решить многие проблемы ВПК. Теперь с той же целью принято совершенно противоположное решение. Чем вызвана необходимость новой перестройки аппарата управления и как она скажется на предприятиях — вот главный вопрос, на который мы попросили ответить Сергея Алексеевича Муравьева, недавно назначенного начальником Департамента радиоэлектроники и приборостроения Минэкономики РФ.*

**Корр.** Сергей Алексеевич, чем вызвана необходимость новой перестройки аппарата управления ВПК и какие принципиальные изменения в ее ходе произошли?

**С.Муравьев.** Необходимость ее вызвана изменившейся ситуацией в самом ВПК и, прежде всего, объективным сокращением числа предприятий, непосредственно выполняющих госзаказ. Вполне естественно, что органы управления должны соответствовать новым условиям. Не последнюю роль сыграла и необходимость сократить расходы на содержание управленческого аппарата. Кстати, перестройка коснулась не только Миноборонпрома, но и Министерства экономики, где теперь создан сектор оборонных отраслей, а также аппарата правительства. Разговоры о том, что три департамента Миноборонпрома: радио-промышленности, промышленности средств связи и электронной промышленности — будут сливаться, шли давно. Такое решение как бы само собой вытекает из близости и тесной взаимосвязи этих отраслей. Промышленность средств связи вообще не так давно выделилась из радиопромышленности. Электронная промышленность развивалась самостоятельно, но в основном работала на нужды первых двух. По моим оценкам, 60–70% выпускаемой ею продукции потребляет радиопромышленность и промышленность средств связи. С этой точки зрения их объединение, может быть, и вполне оправданно.

Образованный в Министерстве экономики РФ Департамент радиоэлектроники и приборостроения сейчас курирует около тысячи предприятий, в том числе около 500 активно работающих. Пока внутри Департамента мы, в основном, сохранили тра-

диционный, отраслевой принцип управления. На сегодня численность аппарата Департамента сокращена до 55 сотрудников. Вряд ли этого достаточно, чтобы эффективно работать с сотнями предприятий. В былые времена только в Минрадиопроме работало 1,5 тыс. человек. У каждого предприятия был свой куратор, прекрасно знавший его тематику, финансовое положение, кадры, проблемы. Пытаться выпол-



нить ту же работу штатом, сокращенным на два порядка, видимо, бессмысленно. Придется переходить от предметного управления, к которому мы привыкли, к управлению функциональному. Отрадно хотя бы то, что в Департаменте остались самые опытные, квалифицированные и преданные профессии управленца специалисты. К сожалению, в нашем обществе сложилось настолько негативное отношение к служащим госаппарата, что многие теперь стыдятся своей профессии и при первой возможности меняют профиль работы. Между тем управление — это совершенно особая сфера

деятельности, требующая большой эрудиции, широты мышления и высочайшей квалификации. Поэтому, на мой взгляд, избавляться от таких специалистов-управленцев с многолетним опытом, разбазаривать этот золотой фонд — непозволительная роскошь для государства.

**Корр.** В чем вы видите главные задачи департамента?

**С.Муравьев.** В первую очередь в сохранении научно-технического потенциала всех трех подотраслей с тем, чтобы они могли эффективно выполнять задачи, которые ставит перед ними государство. Департамент как орган государственного управления прежде всего должен обеспечить выполнение госзаказа. Все имеющиеся ресурсы мы концентрируем именно на этом.

Обязательная наша функция, связанная с научно-техническим прогрессом, — организация работ по выполнению федеральных программ. Департамент выступает здесь в роли заказчика: заключает договора с предприятиями на выполнение отдельных работ по программам, оплачивает их. В 1997 году только по радиопромышленности мы уже заключили более 700 договоров. Примерно столько же договоров заключено и в других подотраслях Департамента.

В отрасли активно идут процессы реструктуризации. Наша прямая обязанность — всемерно способствовать этим процессам. Сейчас, например, мы рассматриваем документы, связанные с созданием мощной межгосударственной финансово-промышленной группы, которая будет работать на нужды ПВО стран СНГ. Крупная государственная корпорация “Российская электроника” формируется в элект-

ронной промышленности. Развиваются процессы интеграции производителей конечной продукции с изготовителями элементной базы. Например, концерн “Фазотрон” создал несколько закрытых акционерных обществ с предприятиями электронной промышленности. Процесс реструктуризации отдельных предприятий, как правило, сопровождается и реструктуризацией долгов. В самостоятельные структуры выделяются те подразделения, которые способны существовать за счет имеющихся заказов и расплатиться со своими долгами. Департамент всем, чем может, помогает предприятиям выбрать из долгов и начать нормально работать.

Реструктуризация идет порой весьма болезненно. Но в условиях, когда госзаказ резко сокращается, попытка продолжать работать по принципу “всем сестрам по серьгам” заранее обречена на провал. Видимо, госзаказ придется сосредоточить на ограниченном числе предприятий, хотя сделать это очень непросто. Чтобы перевести ту или иную тематику с одного предприятия на другое, нужны средства, и немалые. Тем не менее приемлемые пути решения проблемы надо искать. Пока предварительно решено систему выпуска уже освоенных изделий оставить без изменений, а новые изделия создавать в более сжатой кооперации. Такую кооперацию способно наладить только тот орган, который владеет исчерпывающей информацией о предприятиях и может решить, кого с кем объединить, кого кем заменить, чтобы реструктуризация обошлась дешевле и дала наибольший эффект. Сегодня эту задачу наиболее квалифицированно может выполнить именно наш Департамент, конечно, в сотрудничестве с другими подразделениями Минэкономики и основным заказчиком — Министерством обороны.

С задачей сохранения потенциала отрасли тесно смыкаются вопросы преемственности, унификации, типизации, а на макроэкономическом уровне — снижение налогового бремени, защита отечественного товаропроизводителя. Правда, на этом поприще мы пока не можем похвастаться серьезными успехами. Задача эта чрезвычайно сложная, и над ее выполнением предстоит еще много работать.

**Корр.** Как скажется перестройка управления на предприятиях отрасли?

**С.Муравьев.** Думаю, не лучшим образом. Наши предприятия еще не

привыкли к самостоятельности, им порой сложно сориентироваться в новых условиях. Они тянутся к Департаменту как к некоему объединяющему началу, куда стекается самая разнообразная информация, где обобщается как положительный, так и отрицательный опыт. Сегодня особенно важны организуемые Департаментом конференции, совещания, семинары, где специалисты могут поделиться опытом и выработать единые решения. Конечно, насколько болезненно последствия перестройки управления скажутся на предприятиях, во многом зависит от самого Департамента. Но наши возможности, к сожалению, очень ограничены.

**Корр.** Как вы оцениваете процесс приватизации в отрасли?

**С.Муравьев.** На мой взгляд, главный лозунг приватизации — “Став собственниками, мы все начнем работать с полной отдачей” — оказался несостоятельным. Кроме того, государство сегодня практически не делает различий между акционерными обществами и государственными предприятиями, хотя очевидно, что последние работают прежде всего на его нужды, а потому должны пользоваться соответствующей поддержкой. Дополнительные средства в виде различных дотаций, конверсионного бюджета и т. п. нужно концентрировать на тех предприятиях, которые могут и хотят работать по госзаказам. Не секрет, что многие предприятия, уйдя на вольные хлеба, стали хуже относиться к госзаказу, иногда полностью отказываясь от него или самовольно прекращая выпуск изделий, без которых невозможно производить ту или иную технику. В результате мы порой в последний момент лихорадочно ищем, где же организовать их выпуск. Удивляться тут, конечно, нечему, ведь госзаказ сегодня плохо оплачивается.

К примеру, когда в 1992 году началось акционирование предприятий, первыми, кто понял все выгоды приватизации и акционировался без участия государства, были телевизионные заводы. Жили телевизионщики прекрасно, продукцию их моментально раскупали, а потому помощь государства им тогда была совсем не нужна. Однако вскоре ситуация резко изменилась: массовый наплыв качественной и недорогой импортной телевизионной техники фактически вытеснил отечественных производителей с внутреннего рынка. Они стали жить значительно хуже и сразу вспомнили о государстве, обращаются за помощью,

просят защитить от иностранных конкурентов...

**Корр.** Значит, предприятия, акционировавшиеся без участия государства, теперь для него чужие, и вас уже не волнует их судьба?

**С.Муравьев.** Конечно, волнует, и по мере сил мы стараемся им помогать. Недавно, например, к нам обратился Московский радиотехнический завод, хорошо известный массовому потребителю как производитель телевизоров “Юность”. Делает завод и знаменитые системы С-300. Предприятие, всегда твердо стоявшее на ногах, в свое время акционировалось без участия государства. Но изменившаяся ситуация на рынке и непомерное налоговое бремя привели его на грань краха. Сегодня с нашей помощью завод пытается выбраться из “черной дыры”. Будем надеяться, что ему это удастся.

**Корр.** Есть ли в отрасли предприятия, которые нормально живут и развиваются?

**С.Муравьев.** Несомненно. Вот только несколько примеров. Относительно неплохо живет сегодня ОАО “Радиофизика”, специализирующееся на СВЧ-системах. Оно выпускает прекрасные радиорелейные станции, оборудование и станции для спутникового телевидения, персональные компьютеры. Секрет его успеха в нынешних непростых условиях — удачная диверсификация производства. Хорошо идут дела у Московского НИИ “Агат”, которое более 90% продукции выпускает по госзаказу, а средства на развитие получает, в основном, за счет экспорта. Ежегодно “Агат” заключает экспортные контракты примерно на 5 млн. долл. Достаточно уверенно чувствует себя концерн “Гранит”. Он занимается монтажом систем противоздушной обороны. Концерн имеет колоссальный портфель заказов и, кроме того, обслуживает большое число объектов за рубежом, которые в свое время монтировал.

Даже из этих примеров вы, наверное, уже поняли, что сейчас относительно неплохо существуют лишь те предприятия, которые сумели прорваться на мировой рынок. Это характерно не только для радиопромышленности. Аналогичная ситуация сложилась и в электронной промышленности. Такие гиганты электроники, как “Ангстрем”, “Микрон”, держатся на плаву только благодаря тому,

что более 30% продукции поставляют на экспорт. Слава Богу, конечно. Но по большому счету этот процесс нельзя назвать нормальным. Вместо того, чтобы снабжать элементной базой отечественную промышленность, эти предприятия вынуждены изготавливать продукцию для зарубежных рынков. Ну что ж, пока в стране отсутствуют нормальные условия для развития производства, приходится использовать любые пути, чтобы выжить.

**Корр.** *Можно ли навести порядок в отдельно взятой отрасли, или для этого сначала нужно решить общегосударственные проблемы?*

**С.Муравьев.** Судя по тому, как люди в отрасли соскучились по нормальной работе, думаю, что порядок навести можно, но при определенных условиях. Прежде всего нужны деньги и четкий госзаказ, но, конечно, не такой, как в этом году. Сейчас много говорят о предстоящем секвестре. А мне в связи с этим вспоминается, с каким трудом наши предприятия пережили резкое сокращение госзаказа осенью 1994 года, всю тяжесть которого им пришлось вынести на собственных плечах. Представьте ситуацию: предприятие, имея четкий госзаказ, приобретает комплектацию, оплачивает ее, производит продукцию, а ее никто не берет и денег не платит. И после этого их упрекают в том, что они не могут приспособиться к новым условиям. Да разве к таким условиям можно приспособиться?! Вспомните пример с Воронежским кинескопным заводом. Голландцы, которые купили его, потерпели в России полное фиаско совсем не потому, что не умеют работать в условиях рыночной экономики. Дело в том, что для нормальной деятельности нужны разумные правила игры. А у нас порой творятся вещи, неподвластные разуму.

Давайте обратимся к житейскому опыту: если в семье не хватает денег,

вводится жесткий режим экономии и все приобретения четко планируются исходя из самых насущных нужд. Может быть, и в военно-промышленном комплексе пора вспомнить о жестком централизованном планировании и управлении, особенно когда речь идет о таких крупных объектах, как, например, уникальные системы предупреждения ракетного нападения? Необходимость этого уже признали на Западе, у которого мы сегодня учимся, как нам жить и работать. Даже Соединенные Штаты не могут себе позволить содержать более двух конкурирующих фирм, выпускающих, например, тяжелые истребители. Те же американцы сделали четыре “Шаттла” и приостановили программу. То есть налицо четкое планирование. Ни о каком рынке в производстве крупных систем вооружений не может быть и речи. Здесь должно быть четкое планирование, полувойсковая дисциплина, жесткие рамки, в которых мы работали всегда и, между прочим, добивались успеха.

До сих пор очень болезненно на состоянии отрасли сказывается разрыв связей между бывшими республиками СССР. Сейчас, несмотря на острый дефицит средств, в России приходится организовывать производства, аналогичные тем, которые остались на территориях других стран СНГ. А ведь предприятия, находящиеся теперь за рубежами России, готовы поставлять все, что нам нужно. Решить эту проблему — обязанность руководства страны.

Однако корень зла все-таки в том, что государство не выполняет своих обязательств, не расплачивается с предприятиями за продукцию, произведенную по госзаказу. Если эта проблема будет решена, жизнь предприятий во многом нормализуется.

**Корр.** *Сергей Алексеевич, завершая беседу, расскажите, пожалуйста, немного о себе.*

**С.Муравьев.** Родился в 1946 году. В 1971-м закончил Московский физико-технический институт по специальности “Радиолокация и радионавигация”. Работал в НПО “Алмаз”. Позднее стал заниматься космической тематикой. Кандидатскую диссертацию защищал по специальности “Космическая радиосвязь”. С 1984 года работал в Главном научно-техническом управлении Минрадиопрома. Как видите, в управленческий аппарат я пришел из науки, да и в министерстве занимался вопросами, тесно с ней связанными. В этом отношении мне очень повезло, потому что во все времена именно наука определяет лицо отрасли. Отратно, что и наш главный заказчик, пусть медленно, но все-таки поворачивается лицом к науке, радиоэлектронике, информатизации. Ведь современная армия немыслима без новейших, интеллектуальных средств вооружения, особенно если стоит задача резко сократить ее численность.

**Корр.** *А как вы отнеслись к новому назначению?*

**С.Муравьев.** Скажу прямо, реакция двойственная. С одной стороны, приятно, что мои деловые качества в какой-то степени оценили. С другой стороны, груз забот очень велик. Но все-таки надеюсь, что мне и моим коллегам удастся выполнить поставленные задачи, тем более что нужды наших предприятий нам хорошо известны и понятны.

**Корр.** *Большое спасибо за то, что нашли время для интервью в такой трудный для Вас период. Журналу очень близки проблемы, которые волнуют сегодня предприятия отрасли. Мы постараемся сделать его хорошим подспорьем в решении этих проблем и очень надеемся, что Департамент не откажет нам в совете и помощи.*

*Беседу вела А. Смирнова*

С 23 по 25 июня с.г. новый Департамент радиоэлектроники и приборостроения Минэкономики РФ провел в Санкт-Петербурге Первую Межотраслевую научно-практическую конференцию “Ключевые радиоэлектронные технологии двойного назначения”. На пленарном заседании и секциях выступили около 40 руководителей и специалистов предприятий и научных учреждений радиопромышленности, приборостроения и электронной промышленности, а также представители Академии наук РФ, крупных коммерческих банков и генерального заказчика. В докладах и выступлениях обсуждались вопросы экономики и управления, развития радиоэлектронных технологий и производств и другие актуальные проблемы. На конференции состоялось представление журнала “Электроника: Наука, Технология, Бизнес”.

Участники конференции приняли итоговый документ, с которым мы надеемся познакомить читателей в ближайших номерах журнала.

*Собств. инф.*

**Конференция  
“Ключевые  
радиоэлектронные  
технологии  
двойного  
назначения”  
в Санкт-Петербурге**

**Конференции,  
выставки**

## Международный экономический форум в Санкт-Петербурге

### Конференции выставки

В июне в Санкт-Петербурге работал первый в СНГ Международный экономический форум. В рамках форума прошла 4-я Ассамблея международного конгресса промышленников и предпринимателей, а также выставка "Российский промышленник". Форум организован под эгидой Совета Федерации, межпарламентской ассамблеи СНГ при содействии российского правительства. В его работе приняли участие главы правительств стран СНГ, представители деловых кругов, крупнейших банков, корпораций, предпринимательских союзов и др. Работа Форума строилась по принципу проведения круглых столов, посвященных той или иной проблеме. Участники встречи говорили о таких наболевших проблемах, как неплатежи, падение производства, социальная напряженность, рост задолженности по зарплате в связи с неоплачиваемым госзаказом, низкий уровень управления со стороны федеральных властей и др. Отдельный круглый стол был посвящен финансово-промышленным группам, которые сегодня являются наиболее динамично развивающимся сектором российской экономики на фоне продолжающегося спада производства.

Главная идея, под знаком которой проходил форум, — восстановление разрушенных связей в рамках СНГ вполне возможно, причем с относительно небольшими затратами.

*Собств. инф.*

С Президентской программой "Национальная технологическая база" справедливо связывали надежды на преодоление технологического отставания России от других промышленно развитых стран. Программа представляет собой концепцию перехода от стратегии развития оборонной промышленности к развитию общенациональной промышленности, способной в зависимости от ситуации гибко решать задачи оборонного и гражданского характера. Формула программы довольно проста: в технологиях, где Россия традиционно сильна, уйти еще дальше, где мы на уровне других стран — не отстать, и наконец, технологии, в которых мы отстаем, но не можем без них обойтись, — обязательно сохранить.

Еще 22 августа 1996 года при рассмотрении проекта бюджета на 1997 год Программа была внесена в перечень финансируемых в приоритетном порядке. В бюджете на нее было выделено 2,5 трлн. руб. Но уже 30 августа по воле Минэкономики и Минфина она изымается из списка приоритетных. На финише года ее смело можно было занести в разряд "мертвых душ": вместо запланированных 2,5 трлн. руб. сегодня программа в лучшем случае получит 24 млрд., т.е. менее 1%. Иными словами, на ней уже поставили крест. А если это так, то к концу века разрыв между Россией и потенциальными конкурентами в области высоких технологий станет катастрофическим — 10 и более лет.

*Финансовые известия, 27 мая 1997 г.*

## Выставка-конгресс "Высокие технологии. Инновации. Инвестиции-97"

### Конференции выставки

17-20 июня в Санкт-Петербурге проходила вторая выставка-конгресс "Высокие технологии. Инновации. Инвестиции-97". Она стала еще одним подтверждением того, что научные разработки в России пока еще существуют и развиваются. В Санкт-Петербурге основу экспозиции составляли новые интеллектуальные продукты, а не старые наработки ученых. Выставка могла бы быть гораздо более представительной, но, к сожалению, недостаток средств не позволил многим создателям новых разработок продемонстрировать свои достижения в городе на Неве. Именно финансовое положение российских научных центров стало предметом основного обсуждения на конгрессе, сопровождавшем выставку. Его участники обсуждали также необходимость выработки инновационной политики, новые механизмы взаимодействия науки и промышленности, документы, готовящиеся Министерством науки и технологий РФ, в частности программу "Реструктуризация прикладной (отраслевой) науки с учетом перспектив развития рынка, конкурентоспособности научно-технической и промышленной продукции, определяющей экономическую и технологическую безопасность России".

*Собств. инф.*

18 — 21 мая в Зеленограде под девизом "Современное производство для растущего рынка России" прошел Пятый Международный Форум руководителей электронной индустрии. Его организовали компании Future Horizons и Электронинторг при содействии зеленоградских фирм "Ангстрем", "Микрон" и "Элма".

В работе Форума приняли участие руководители ряда российских предприятий — разработчиков, производителей и потребителей изделий электронной техники; торгово-посреднических фирм, издатели специализированной печатной продукции, а также зарубежные предприниматели. Традиционно председательствовал Малком Пенн (фирма Future Horizons).

В целом встреча прошла в довольно пессимистических тонах, рассеять которые не смогли ни выступление А. Ушакова, заместителя председателя Федерального фонда развития электронной техники, ни доклад Малкома Пенна, по словам которого "электроника — это черная дыра, способная поглотить все ваши средства". Основные тезисы выступавших сводились к тому, что:

- государство денег не дает, частные инвесторы тоже, и развивать производственную базу не на что;
- почти вся продукция идет на внешний рынок;
- отечественные потребители переориентируются на зарубежных производителей;
- выхода из кризисной ситуации пока не видно.

Проблему финансирования потребностей электронной промышленности очень точно охарактеризовал один из докладчиков, процитировав Ильфа и Петрова:

..." Мне нужно пятьсот тысяч. И по возможности сразу, а не частями.

— Может, все-таки возьмете частями? — спросил Балаганов.

— Я бы взял частями. Но мне нужно сразу"...

Однако следует отметить, что многие предприятия самостоятельно ищут возможности для работы, и не безуспешно. Так может быть, все не так уж плохо?

*Собств. инф.*

**В XXI веке Россия останется без технологической базы**

### Дайджесты

**Пятый ежегодный Форум руководителей электронной индустрии "East-West Electronics"**

### Конференции выставки