

В оборонно-промышленном комплексе страны должны появиться современные инновационные предприятия

Интервью с генеральным директором ОАО «ГОЗ Обуховский завод»
М. Л. Подвязниковым



— Уважаемый Михаил Львович, охарактеризуйте, если это возможно, состояние оборонно-промышленного комплекса на сегодняшний день в целом. В чем причина его, так сказать, плачевного состояния?

— Я думаю, что военно-промышленный комплекс в целом действительно находится в сложном положении, но говорить, что он «в плачевном состоянии» все же нельзя. Это — крайне резкая оценка. Ведь все предприятия находятся в разном положении. Есть бедствующие предприятия, фактически влачащие жалкое существование, есть предприятия в состоянии хорошем. Поэтому говорить о «плачевном состоянии» просто некорректно. Это — как средняя температура по больнице. Правильнее будет сказать, что предприятия ВПК находятся в сложном положении.

Причиной нынешней ситуации является то, что, после распада Советского Союза военно-промышленный комплекс как единая составляющая нигде не фигурирует. В планах правительства нигде не прописано такое понятие, как ВПК. Военно-промышленной комиссии при ее образовании не дали тех полномочий, которые позволили бы ей управлять всем комплексом. По крайней мере, не дали возможностей и рычагов управления для того, чтобы их решения были окончательными и обязательными независимо от форм собственности предприятий. Я лично считаю, что в руководстве военно-промышленной комиссии опытные люди, и они делают правильные вещи, но им не хватает административного ресурса, чтобы заставить всех участников отношений действовать по единым правилам.

В результате предприятия имеют совершенно жуткие экономические показатели, которые бьют по формированию цен гособоронзаказа и экспортных контрактов, у них колоссальные накладные расходы, издержки. Предприятия в большинстве своем не имеют потенциала для модернизации. К этому добавляется проблема моногородов, где в свое время создавались стратегические предприятия. Экономически обоснованное закрытие таких заводов невозможно с точки зрения социальных последствий, и государство вынуждено их содержать, перераспределяя деньги от более успешных предприятий к неэффективным.

А это ведет к дефициту средств на модернизацию в благополучных компаниях, а по убыточным предприятиям ситуация замораживается. В итоге деньги ими проедаются.

На мой взгляд, государству было бы гораздо выгоднее просто платить работникам таких предприятий зарплату в течение года — двух, пока идет реструктуризация или создание новых рабочих мест, чем пытаться что-то производить.

Да, причина нынешнего состояния военно-промышленного комплекса в том, что последние двадцать лет отрасль как единое целое не управлялась. До сих пор не существует единого органа управления. Это не значит, что необходимо воссоздать некое подобие министерства на постоянной основе, но, пока идет переходный период, нужно создать либо агентство по военно-промышленному комплексу, либо дать полномочия военно-промышленной комиссии для решения комплексных проблем ВПК. Решения такого органа должны быть обязательны для всех участников отрасли.

— Тогда следующий вопрос: госкорпорация «Ростехнологии», это, на ваш взгляд, попытка создать такой единый центр управления обороной?

— В России есть не только «Ростехнологии». Работает Объединенная авиастроительная корпорация, Объединенная судостроительная, есть концерн ПВО «Алмаз-Антей», есть Корпорация «Тактическое ракетное вооружение» и другие, вертикально ориентированные холдинги. Тем не менее, очень много примеров, когда предприятия из разных холдингов делают изделия друг для друга. А для таких ситуаций правил игры нет.

Внутри своих концернов спорные вопросы решаются директивно, но есть предприятия, которые вообще никуда не вошли. Хотя они являются низшими уровнями кооперации, но без них невозможно выпустить основную продукцию.

В детстве все мы читали старинную английскую поговорку в переводе Маршака, когда из-за отсутствия одного гвоздя в подкове была проиграна война: «...Лошадь захромала — командир убит. Конница раз-

бита — армия бежит. Враг вступает в город, пленных не щадя, оттого, что в кузнице не было гвоздя». Можно создать замечательную систему, но она никогда не будет работать, если на последнем уровне кооперации потеряна технология, либо уже нет самого производства. И таких вот оборванных цепочек в нашей стране огромное множество. Серийность выпускаемой продукции оборонки, откровенно говоря, маленькая. Никто не будет осваивать новую элементную базу, если будущие объемы заказа будут исчисляться единицами штук в год. Такие контракты могут брать только очень современные универсальные предприятия, для которых не является проблемой переориентировать собственное производство на изготовление малых партий. Но большинство предприятий ВПК имеют узкую специализацию — они ничего не умеют производить, кроме своей основной продукции. Я понимаю, что это мелочные вопросы, но из-за них вся отрасль находится в броуновском движении, которое мешает всем двигаться в одном направлении. Для того чтобы вся оборонка не находилась, как вы выразились «в плачевном состоянии», государство должно системно заниматься его проблемами. Через 5–10 лет, когда основные функции мной упомянутого выше агентства будут выполнены, ничто не мешает его распустить.

— Расскажите, пожалуйста, подробнее, как идет создание северо-западного регионального центра концерна ПВО «Алмаз-Антей»?

— В концерне есть четкий план, связанный с реструктуризацией собственных предприятий: и создание новых производств, и модернизация существующих. Пилотным проектом стало строительство Северо-западного регионального центра на базе Обуховского завода, куда будут переведены пять петербургских предприятий. Накладные расходы будущего центра и затраты на содержание его инфраструктуры будут резко снижены, по нашим расчетам — на порядок.

Концерн собирается строить новые предприятия — текущие мощности не справляются с существующим объемом заказов. Это касается не всей номенклатуры продукции, а, в основном, производства средств противоздушной обороны.

Для выпуска современной техники нужно создавать современные предприятия. И гораздо выгоднее строить на новом месте с учетом новых технологических цепочек и логистики — это очевидно.

Открытие новых предприятий неизбежно приведет к закрытию старых. Нужно трудоустроить людей, обеспечить им нормальную жизнедеятельность в период смены работы. Политика в этом вопросе должна быть взвешенной и аккуратной. Если ты делаешь что-то в одном месте, нужно понимать, кто заплатит за то, что находится с другой стороны. На мой взгляд, это проблема, и тут без помощи государства просто не обойтись.

К примеру, экономически целесообразно закрыть завод численностью несколько тысяч человек. Значит, надо дать людям столько денег, чтобы они год или два — сколько понадобится — могли искать работу по душе. По факту это будет выгоднее, чем поддержание

подобного предприятия на плаву. Именно на это государство должно тратить деньги, а не затыкать дыры в бюджетах компаний. Решения должны быть быстрыми и точными. Вплоть до того, что в счет этих денег можно забирать имущественные комплексы предприятий с последующей продажей на торгах или передачей под строительство муниципального жилья. Это процесс, которым нужно управлять. И никакая коммерческая организация — холдинг ли, концерн или же министерство обороны, не сможет с этим справиться. Это — государственная задача и действительно тяжелый путь. С колоссальными издержками, большим количеством проблем, но этот путь необходимо пройти. Иначе в отрасли ничего не получится изменить. Мы либо потеряем остатки производства, либо наш автомат будет стоить, как «Мерседес».

В этом смысле СЗРЦ — это удачный случай. В Петербурге объединяемые предприятия занимают достаточно интересные участки земли: с помощью города их можно перевести в земли, которые будут востребованы в жилищном и коммерческом строительстве. Есть участки в самом центре города, даже памятники архитектуры, как например здание, которое занимает Завод радиотехнического оборудования. Реализация этих участков снимает большую часть финансовой нагрузки по строительству СЗРЦ. А размещение производственного кластера в одном месте ликвидирует дублирующие производства и службы, позволит объединить под одной крышей и разработчиков техники, и ее серийное производство. Вместо пяти гальваник у нас будет одна, вместо пяти административных служб — единая, одни очистные сооружения, а не пять, единственная служба главного инженера. Учитывая, что рядом с нашим будущим технопарком есть спортивный комплекс Обуховского завода, который будет также модернизирован в рамках СЗРЦ, то мы фактически в одном месте создаем условия для работы и отдыха, оздоровления персонала.

— Вы являетесь идеологом создания СЗРЦ. Как этот проект появился? Каково его текущее состояние и ближайшие планы по его реализации?

— Я не считаю себя единственным автором идеи. Это был большой, коллективный труд. Важную роль в формулировании самой идеи играл генеральный директор концерна ПВО «Алмаз-Антей» Владислав Владимирович Меньщиков.

В самом начале работы мы проанализировали, как функционируют предприятия, оценили их экономическую эффективность, материальную базу и техническое оснащение. Стало совершенно очевидно, что в старых стенах новые технологии не разместить. Мы использовали мировой опыт — строительство нового производства под новые технологии и его модернизация при необходимости. Мы пришли к выводу, что латание дыр на существующих предприятиях дает некоторый результат только на ограниченном временном промежутке. В долгосрочной перспективе требуются кардинальные изменения. Было решено, что пилотным проектом станет петербургский кластер предприятий.

Работа началась в 2007 г. — тогда концерном было принято соответствующее решение. До кризиса мы успели подготовить площадку, но затем деятельность пришлось приостановить. Вернулись к строительству только в этом году, когда под гарантии концерна и правительства РФ мы получили кредит в размере 5 млрд рублей.

Как только будет решен вопрос с финансированием, мы запустим второй этап строительства. Экономически нам выгодно оба этапа делать одновременно или с минимальной разницей во времени. Надеемся, что государство будет более активно помогать, когда увидит первые результаты нашего строительства.

— И на что же пойдут выделенные деньги?

— На реализацию первого этапа строительства СЗРЦ — перевод завода радиотехнического оборудования на территорию Обуховского завода. Второй этап — перевод еще трех предприятий — потребует дополнительного финансирования в размере 10 млрд рублей. Сейчас мы ищем источники финансирования: проводим переговоры с банками и инвесторами под высвобождаемые территории. Мы считаем, что наши инвестиционные предложения очень выгодные. И параллельно мы заключили соглашение о стратегическом партнерстве с администрацией Санкт-Петербурга.

— Что даст реализация проекта СЗРЦ концерну ПВО «Алмаз-Антей»? И что она даст предприятиям, которые в него войдут?

— Мы создаем центр, в котором будут находиться разные предприятия, поэтому он всегда будет обеспечен заказами. Из-за диверсификации, из-за того, что на одной площадке разместятся и разработчики, и различные производства.

Было очевидно, что поодиночке все предприятия обречены, а если создать объединенный кластер, они не просто выживут, они будут мобильны, компактны. И в то же время предприятия не потеряют самостоятельность. Но так как все они принадлежат концерну, то управление будет облегчено. Представьте, что конструктору, чтобы посмотреть как его изделие производится, достаточно пройти всего пешком 50 метров. Это будет гигантская экономия ресурсов.

Создание интегрированной структуры СЗРЦ в среднесрочной перспективе позволит нам сохранить существующие производства, ориентированные на выполнение госзаказа, и повысить коэффициент использования производственных площадей до 70–80%, чего в российской оборонке еще не случалось.

Для размещения центра Обуховский завод предоставляет земельный участок площадью 37 га, на котором планируется построить до 350000 м² новых производственных и административных площадей, оснащенных новейшим технологическим оборудованием. Численность персонала нового центра составит более 7000 человек.

Проект строительства СЗРЦ на базе Обуховского завода соответствует программе вывода промышлен-

ных предприятий из центра города, которую реализует правительство Санкт-Петербурга. Перенос промышленных предприятий освободит более 400 тыс. м², в том числе в историческом центре города.

— Проект технопарка, о котором вы говорили, уже существует?

— Существует эскизный проект. Еще в 2008 г. мы провели конкурс по выбору генпроектировщика, на котором определили компанию-подрядчика. Сейчас заключены все необходимые договоры. Детальным проектом занимается ЗАО «Институт Ленпромстрой-проект», затраты на него составляют чуть менее 10% от стоимости всего проекта.

Нам было очень сложно выбрать компании, способные спроектировать такую сложную структуру, как СЗРЦ. Оказалось, что сейчас мало кто способен правильно спроектировать технологические цепочки разнородных процессов, и это — проблема. Просто построить корпуса — полдела, даже меньше. А спроектировать технологические цепочки, чтобы внутренняя логистика была оптимальной — это целое искусство. Нужны высококвалифицированные технологи. И дай Бог, чтобы те, кто победил на нашем конкурсе, справились с этой проблемой.

— Если это возможно, поясните, с какими проблемами при получении госзаказа приходится сталкиваться предприятиям ОПК?

— Директивное формирование цен министерством обороны. Например, заказчик устанавливает цену на изделие на уровне 2009 г. Тогда все смежники по цепочке тоже должны сохранить цены 2009 г., но этого не происходит: на них ни министерство обороны, ни концерн влияния не имеют. Головное предприятие изначально ставится в невыгодные условия, а смежники могут формировать цену так, как считают нужным. Получается, что есть фиксированная цена прошлого года, а ряд деталей, которые нужно использовать, выросли в цене, например, на 300%. А если нет такой рентабельности, которая покрывает этот рост цен? Вот от этого идут переносы сроков, страдает качество и, самое главное, накапливаются убытки.

Кстати, в рамках ВПК еще не действует и антимонопольное законодательство. В итоге на нижнее звено кооперации нет никакого влияния. Никто не может снять или оштрафовать директора, накручивающего на свою продукцию по 300%. Причем, объективных факторов подобного роста цен нет.

— Известно, что ассигнования на закупку вооружений и военной техники растут. Ощущаете ли вы нехватку производственных мощностей для выполнения госзаказа?

— Если армия заказывает серийные образцы вооружений, если контракты заключаются вовремя, если авансы предприятия получают в нужном размере, то проблем нет. А если идет новое изделие, то возможно все.

Нужно поджимать сроки и следить за эффективным распределением средств, но, конечно, зачастую новое изделие невозможно создать в те сроки, которые устанавливаются. Тот, кто считает, что можно сразу, без ошибок и неудач, сделать работоспособное изделие, просто некомпетентен. Так не бывает. Освоение любого изделия занимает от 2 до 5 лет. При благоприятных условиях — 2 года минимум. Еще раз повторю — чудес не бывает.

— Спасибо за исчерпывающие ответы на наши вопросы. И в заключение нашей беседы, пожалуйста, сформулируйте, что же необходимо предпринять для

того, чтобы предприятия ОПК могли конкурировать на рынке гражданской продукции?

— Это сложная, но вполне разрешимая задача, и ее нужно решать поэтапно. Ведь сегодня ВПК не в состоянии конкурировать на рынке гражданской продукции. Продукция, произведенная на военном заводе, всегда будет дороже. И переходный период, в котором отрасль пока завязла, должен закончиться с появлением современных инновационных предприятий. Вот тогда можно будет говорить о конкуренции в гражданских отраслях.

Подготовил Дмитрий Джепа, начальник отдела внешних связей ГОС «Обуховский завод».

«Каждый новый аппарат — это новая философия и новая экономика»

ОАО «Информационные спутниковые системы» им. академика М. Ф. Решетнева — одна из ведущих компаний космической отрасли России. Две трети космических аппаратов всей орбитальной группировки РФ разработаны и изготовлены решетневцами. Всего же в ИСС создано более 1200 спутников фиксированной и мобильной связи, навигации, геодезии, ретрансляции, действующих на всех основных типах орбит: от низких круговых до высокоэллиптических. Компания владеет технологиями полного цикла создания КА, включая прикладные исследования, проектирование и разработку, изготовление и испытания, осуществляет управление аппаратами на орбите и поддерживает эксплуатацию. Спутники, созданные в Сибири, по всем основным характеристикам на равных конкурируют с мировыми образцами космической техники. О том, как сегодня развивается ИСС, рассказывает, генеральный конструктор и генеральный директор **Н. А. Тестоедов**.



— Николай Алексеевич, ваше предприятие было создано более 50 лет назад как восточный филиал ОКБ-1 Сергея Павловича Королева. Можно сказать, что история создания уже «обрекла» ИСС стать лидером космической отрасли и делать то, что не могут другие. А чем вы, как руководитель, особенно гордитесь?

— Вы знаете, огромное счастье и огромная удача работать на предприятии замкнутого цикла — от выдачи исходных данных, включая проектирование, конструирование, производство макетов, испытание, производство боевых образцов, предполетную подготовку до запуска и последующего обслуживания. Таким образом, у нас востребованы специалисты всех специальностей. И мы работаем в первую очередь по крупнейшим стратегическим программам таким, как Федеральная космическая программа, Федеральная целевая программа ГЛОНАСС, государственный оборонный заказ, также выполняем коммерческие заказы.

На сегодняшний день в орбитальной группировке России работает 115 спутников, из них 76 — нашего производства. Мы доминируем в сегменте автоматических космических аппаратов. Еще большее наше при-

сутствие в орбитальной группировке Министерства обороны — 85%. В последние три года ИСС выиграл тендеры и подписал контракты с международными операторами Израиля, Индонезии, Украины.

Еще несколько цифр, которые меня радуют. За пять последних лет мы увеличили объем производства в шесть раз. Даже без инфляционной составляющей — это колоссальный рост. Растет объем собственных работ, мы только половину приборов получаем из кооперации, а другую половину создаем сами. При этом численность наших сотрудников увеличилась всего лишь на 25%. Постоянное повышение производительности труда идет за счет внедрения нового оборудования, современных технологий и методов расчета и конструирования, электронного документооборота.

ИСС участвует и в структурных преобразованиях Роскосмоса. В 2009 г. к нам были присоединены девять предприятий, а на втором этапе интеграции, который закончится в 2013 г., в корпорацию войдут такие предприятия, как НПО им. С. А. Лавочкина (Химки), НИИЭМ (Москва) и ряд других. Сегодня в мире не осталось маленьких космических фирм, и в России происходят такие же процессы, как и везде. Пять лет назад в Роскосмос входило 105 предприятий,