

В стране не созданы условия для развития производства

Ключевые слова: импортозамещение, высокотехнологичное производство, Новосибирский приборостроительный завод, новая продукция

Многие управленческие решения последних лет, принятые в отношении высокотехнологичной промышленности, требуют серьезной корректировки, – полагает **Юрий Васильевич МЕТЕЛЬСКИЙ**, ветеран оптической отрасли, много лет возглавлявший Новосибирский приборостроительный завод (ныне «Швабе – Оборона и Защита» корпорации «Ростехнологии»).

В трудные годы реформ ему удалось не только сохранить, но и преумножить потенциал предприятия. За 1999–2011 гг. объемы производства ПО «НПЗ» выросли в 19 раз. На сегодня оно является крупнейшим в стране производителем оптики военного назначения (прицелов, систем управления огнем, приборов наблюдения и разведки), производит промышленную контрольно-измерительную аппаратуру, астрономические телескопы любительского и полупрофессионального класса. Номенклатура выпуска превышает 100 наименований и постоянно обновляется. А производимые ПО «НПЗ» приборы ночного видения, по признанию специалистов, по интегральным показателям качества не уступают лучшим мировым образцам

Ю. В. Метельский поделился с корреспондентом «ЭКО» своими размышлениями по актуальным проблемам управления производством.

Об управлении высокотехнологичным производством

Наша главная беда, на мой взгляд, в том, что управлением многими промышленными предприятиями и даже отраслями промышленности сегодня занимаются люди, не имеющие технического образования и опыта работы на рядовых должностях внутри предприятий. Сегодня это может быть кто угодно – юристы, менеджеры, экономисты, отставники МВД, ФСБ, российской

армии, но инженеров становится все меньше и меньше. Сплошь и рядом сложными технологическими производствами управляют те, кто имеет об этом поверхностное представление. Для них главное – управлять, а чем именно – не имеет значения.

Тот, кто руководит подразделением в наукоемкой отрасли, в которой идет постоянное развитие технологий, каждый год появляются какие-то новинки, должен четко представлять себе мировой технологический уровень и в соответствии с ним определять перспективы для своего подразделения. Без специальных технических знаний этого сделать невозможно. Более того, руководитель должен постоянно повышать свою компетенцию: читать специальную периодику, общаться с представителями науки, посещать специализированные выставки, конференции, искать новые идеи для развития. Руководитель должен последовательно ставить перед коллективом технически современные и в то же время выполнимые задачи. Иначе привычка вариться в собственном соку неизбежно приведет к остановке в развитии.

У меня есть опыт, который позволяет утверждать, что даже некоторые руководители научных организаций плохо представляют себе современный уровень развития технологий в оптике и воспринимают поставленные производством задачи как непосильные.

О разработке новой продукции

До недавнего времени в составе Министерства обороны существовало Главное ракетно-артиллерийское управление (ГРАУ), в котором работали специалисты, способные трансформировать решение конкретной боевой задачи в значения технических параметров военной техники, с помощью которой эта боевая задача будет гарантированно решена. В конце 1970-х годов капитан ГРАУ Н. А. Баранов (впоследствии генерал-полковник) написал техническое задание (ТЗ) на разработку первого советского боевого тепловизора для подвижного разведывательного пункта. ЦКБ «Точприбор», Казанский «ГИПО», ПО «НПЗ» разработали документацию, изготовили необходимую измерительную аппаратуру и с 1982 г. начали серийный выпуск боевых тепловизоров.

Прибор по тем временам имел выдающиеся характеристики, а его проектирование и производство были невозможны без максимального использования технологических возможностей предприятий. Более того, реализация этого проекта потребовала

развития технологий и повышения компетентности специалистов. В силу ряда причин эти возможности нашей промышленности не использовались в течение 17 лет, но когда в конце 1990-х годов обнаружилось, что все танки ведущих стран оснащены тепловизионными прицелами, наши старые наработки по тепловизорам очень пригодились. Выпуск тепловизионных прицелов с характеристиками, близкими к уровню стран НАТО, был организован не на пустом месте.

Сейчас ГРАУ не существует. Внятный заказ от военных заказчиков на производство не поступает. Предприятие само в инициативном порядке должно предложить готовые образцы для сравнительных испытаний, после чего руководство Минобороны решает, что оно будет заказывать. Поэтому на предприятии должны быть специалисты уровня капитана Баранова. Так, по просьбе завода бывший начальник генерального штаба А. В. Квашнин «мешками» передавал нам оптику разных производителей, в том числе иностранных, тем или иным способом попадавшую в его ведомство, – для анализа и формирования технической перспективы предприятия.

Именно таким образом в 2008 г. было сформулировано техническое задание на проектирование тепловизоров, которые завод сейчас производит по госзаказу. Причем только третья организация-разработчик смогла выполнить все требования ТЗ, попутно найдя оригинальное техническое решение, позволившее по некоторым критериям превзойти западный уровень, что и обеспечило победу в тендере Минобороны.

О гособоронзаказе

Гособоронзаказ – это хорошо. Но развиваться надежно исключительно за его счет невозможно. Госзаказ сегодня есть, а завтра его нет, и ориентиров для развития он не дает, потому что военные сейчас задачи не ставят, а берут то, что есть. Насколько сегодня твоя продукция конкурентоспособна по цене и техническому уровню, можно понять только на открытом рынке. К тому же производство и поставка коммерческой продукции на открытый рынок, помимо госзаказа, помогает еще и заработать на развитие (рост цен по госзаказу, как известно, законодательно ограничен). Но, конечно, стремиться нужно к тому, чтобы твоя продукция была конкурентоспособна на глобальном уровне –

на зарубежных рынках. Это лучший индикатор технического уровня и конкурентоспособности. А в случае падения рубля (как это было в 1998 г. и происходит сейчас) экспортные поставки позволяют получить дополнительные финансовые ресурсы.

Об импортозамещении

На мой взгляд, задача импортозамещения в отношении технически сложной продукции сегодня выглядит как конструкция правильной формы, но без внутреннего содержания. Принимаются решения о закупке устаревшего оборудования на «какой-нибудь Тайвани», и на нем планируется в 2017 г. начать выпуск продукции с техническими характеристиками уровня 1995 г. Это примерно то же самое, как если поставить задачу на селе заменить импортный трактор лошадью с плугом... Если заняться освоением технологий позавчерашнего дня, то в перспективе получим дальнейшую техническую деградацию и разорение.

Между тем есть успешный опыт модернизации существующих и организации новых производств для выпуска современной продукции в Китае. Есть советский опыт времен индустриализации, и даже российский – царских времен. Наш Новосибирский приборостроительный завод более 100 лет назад возник именно таким образом. В 1905 г. в Риге было построено предприятие, которое сразу нацелилось на самый высокий уровень в оптической отрасли – начало делать оружейную панораму Герца. На тот момент это было наиболее передовое в техническом и технологическом плане изделие оптической промышленности (панорама, кстати, до сих пор используется военными, настолько она надежна и проста в обслуживании). И вот под этот высокий уровень они стали готовить кадры, покупать технику, создавать производство. Если идти по такому пути, импортозамещение имеет смысл. Но сегодня на это потребуются не два и не три года, а десятилетия, учитывая, как сильно мы отстали за последние 20 лет.

О соответствии мировому технологическому уровню

Для того чтобы представить существующий в оптической отрасли технологический уровень, достаточно взять самый обычный дневной прицел, который сегодня выпускают почти все оптические предприятия. Простая техника – всего 120 де-

талей, но если ставить задачу сделать его на самом высоком мировом уровне, с соблюдением условий импортозамещения, то ни одно из российских оптических производств с этой задачей не справится.

На мировой уровень по весовым характеристикам не даст выйти отсутствие собственного производства легких марок оптического стекла, а также российского оборудования для серийного выпуска оптических деталей с асферическими поверхностями (отличающимися по форме от сферы). У нас нет и металлообрабатывающего оборудования, позволяющего изготовить корпус прицела из цельной заготовки. Это только то, что влияет на вес изделия.

Следующий параметр – светопропускание. Сегодня лучший критерий – 92%. Но у нас нет производства многих пленкообразующих покрытий для просветления оптики. Качество изображения, стабильность линии визирования и диоптрийной настройки окуляра при изменении фокусировки объектива – если рассматривать пути решения этих технологических вопросов, то обнаружим, что наша рудная промышленность не добывает необходимого сырья, что у нас отсутствует малотоннажная химия, продукция которой необходима для производства новых сортов оптических стекол. А также существует и множество прочих проблем, решение которых в условиях сегодняшней экономики оказывается по тем или иным причинам невыгодным.

Да, конечно, сегодня никто не живет натуральным хозяйством – в любой крупной западной корпорации идет комплектация со всего мира, но если вы не имеете своей основы, то всегда будете в роли догоняющего. Сборочное производство не обеспечивает высшего технологического уровня.

О кооперации и кластерной политике

У меня есть печальный опыт попыток организовать кооперацию разнопрофильных предприятий для решения сложных технологических задач. Я считаю, что сама по себе это очень перспективная тема, потому что наиболее прорывные технологические решения происходят на стыках различных отраслей техники и технологий: оптики и электроники, радиотехники, микроэлектроники, медицины и т.д. К тому же при равноправных горизонтальных связях предприятий можно гораздо быстрее

и эффективнее развивать современное производство, повышать технический уровень продукции, и в конечном итоге – зарабатывать прибыль.

Но... когда предприятия не имеют средств на собственное развитие, совещания их руководителей по вопросам кооперации оказываются похожи на собрание нищих, которых больше всего заботит, в какую сторону протягивать руку и у кого просить денег. А с образованием госкорпораций, где основой является вертикаль административной власти, вопрос закрылся сам собой, поскольку «наверху» посчитали, что всякие региональные «артели» несут угрозу этой самой вертикали.

Сейчас делаются попытки организовать эти кластеры сверху, с бюджетным финансированием. Но на мой взгляд, экономически мотивированные равноправные горизонтальные связи внутри кластера несовместимы с ведомственной вертикалью. Такие структуры развалятся, как только прекратится финансирование.

О госкорпорациях

В их организации есть и положительный, и отрицательные моменты. С одной стороны, попав под их «крышу», очень многие предприятия освободились от весьма активного и квалифицированного воздействия местных «мини-олигархов», которые стремились заполучить под контроль площади и земельные участки, чтобы затем использовать их в личных корыстных интересах. С другой стороны, корпорации не получили возможности финансирования инновационных проектов и не имеют многих других полномочий, которыми должна располагать любая управляющая структура. Основной функцией госкорпорации является оптимизация имущественного комплекса и изменение структуры предприятий. Действий, направленных на решение узловых проблем в промышленном производстве, не просматривается. Кроме того, я считаю серьезным недостатком, что система управления в корпорации действует изолированно от региональных органов управления промышленностью.

О государственной промышленной политике

Несмотря на все декларации, на деле основным принципом отношения российского государства к любому производству до сих пор остается гайдаровский – «производство излишне».

С этим тогда согласились почти все, приняв основные законодательные акты для сдерживания объемов производства – например ввели НДС 37% и т.д. За прошедшие после гайдаровских реформ 25 лет ситуация в стране кардинально изменилась: ни о каком перепроизводстве и речи нет, но законодательная база осталась враждебной производству, особенно высокотехнологичному, как наиболее чувствительному к НДС и налогам на труд.

Для того чтобы оценить всю меру «дружелюбия» государства по отношению к своим производителям, достаточно взглянуть на цифры: при максимальной плановой рентабельности госзаказа 8% НДС составляет 18%, отчисления с фонда оплаты труда – 39%, налог на прибыль (если она есть) – 37%, кредит – минимум 17%, ежегодное удорожание энергоресурсов, воды – 10–12%, услуг транспортных монополий – 12%, средний рост цен на металлы – 15%.

На мой взгляд, результаты действия такой государственной промышленной политики можно сравнить только с результатами действий крупной диверсионной организации, безнаказанно работающей в течение четверти века на производственных предприятиях России. В таких условиях ни одно предприятие, завязанное на госзаказ, не может существовать без периодических финансовых вливаний из бюджета, им навязывается зависимая, иждивенческая позиция.

В нормальной экономике предприятие должно иметь возможность произвести продукцию, продать ее, и после расчета по всем текущим платежам, уплаты налогов и т.д. у него должны остаться определенные средства на развитие, на перспективу. Но если эта самая перспектива сегодня появляется не у того, кто может и хочет нормально рыночно работать, а у того, кто умеет лучше просить или более лоялен к распределяющей бюджет организации, это до добра не доведет.

Материал подготовила корр. «ЭКО» Э.Ш.ВЕСЕЛОВА