

### Вертикально-интегрированные структуры — основа нового облика ОПК\*

Генеральный директор ОАО концерна ПВО «Алмаз-Антей»  
В.В. МЕНЬЩИКОВ



Меньшиков Владислав Владимирович родился 16 июня 1959 года. После окончания Ленинградского механического института по специальности «Производство летательных аппаратов» (1982) — инженер научно-исследовательской части Ленинградского механического института. С 1983 по 1995 год работал в органах госбезопасности. С 1995 по 1997 год — главный специалист Главного управления Центрального банка России по г. Санкт-Петербургу. В 1997—2000 годах — советник, первый заместитель председателя Санкт-Петербургского регионального отделения ФКЦБ РФ. С марта 2000 года по август 2003 года работал заместителем генерального директора Российского агентства по государственным резервам. В сентябре 2003 года возглавил концерн ПВО «Алмаз-Антей».

СЕЙЧАС, когда завершился первичный этап политической и экономической трансформации нашей страны, настало время целенаправленных и ответственных действий по обеспечению долгосрочных перспектив развития государства и общества. На этом созидательном этапе предстоит решить немало сложнейших проблем политического, экономического и социального плана. Формирование нового облика Оборонно-промышленного комплекса (ОПК), отвечающего современным требованиям, является одной из приоритетнейших задач, стоящих перед руководством страны.

Очевидной тенденцией организации оборонной промышленности за рубежом является формирование крупных научно-производственных альянсов национального, а подчас и интернационального уровня. Это имеет место в США и странах Европы. У нас интеграционные процессы в ОПК начали развиваться в девяностые годы. Новый этап наступил в 2001 году с принятием федеральной целевой программы «Реформирование и развитие оборонно-промышленного комплекса (2002—2006 годы)».

Центральным моментом замысла программы было *объединение научных и промышленных предприятий по основным направлениям военной техники в системообразующие интегрированные структуры, способные работать в рыночных условиях*. Такой шаг должен был решить целый ряд проблем ОПК, таких как: оптимизация структуры управления стратегически важными секторами промышленности; аккумуляция и перераспределение внутренних инвестиционных ресурсов, а также научно-технического и кадрового потенциала в рамках интегри-

\*Продолжение. Первую статью данного цикла см.: Военная Мысль. 2006. № 10. С. 30—33.

рованных структур; рост капитализации хозяйствующих субъектов, стимулирующий привлечение капитала и кредитных ресурсов; оптимизация финансовых потоков и инвестиций внутри стратегически важных технологических комплексов, затрат на накладные расходы.

Принятие решения о создании системообразующих концернов ОПК явилось важным и ответственным шагом руководства страны, направленным на повышение эффективности работы оборонной отрасли в новых политических и экономических условиях. Указами Президента Российской Федерации и постановлениями Правительства Российской Федерации на них возлагалась ответственность за разработку и производство ВВСТ по ключевым направлениям оборонной техники.

В отличие от приватизации и конверсии замысел программы «Реформирование и развитие оборонно-промышленного комплекса (2002—2006 годы)» выглядел более комплексно и целенаправленно. Однако и в данном случае проблема становления системообразующих интегрированных структур оказалась более сложной и многоплановой, чем казалось вначале. Решения задач по объединению в концерны десятков предприятий с различными формами собственности мировая практика не знает. К тому же величина предусмотренного бюджетного финансирования не обеспечивала качественного проведения запланированных по программе преобразований.

Итоги выполнения Программы оказались не столь значительны, как было запланировано, но по сути, они впервые дали существенный импульс рациональных и целевых изменений в ОПК. Есть основания предполагать, что Программа получит свое развитие и позволит сформировать целостный облик ОПК, отвечающий современным экономическим реалиям и требованиям национальной безопасности.

Становление и деятельность системообразующих концернов оборонно-промышленного комплекса во многом отличается от интегрированных структур других отраслей промышленности. Это связано с их обязанностями по обеспечению безопасности страны (табл.).

### Особенности функционирования системообразующих концернов ОПК

Управление и экономика	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Являются стратегическими объектами</li> <li>2. Обязанность обеспечения армии военной техникой в вверенной области.</li> <li>3. Директивное управление со стороны Правительства.</li> <li>4. Ограничения в использовании рыночных механизмов.</li> </ol>
Производство	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необходимость сохранения избыточных мощностей с учетом планируемого увеличения оборонного заказа.</li> <li>2. Монопольное положение внутри страны.</li> <li>3. Наличие внутренней конкуренции разработчиков.</li> <li>4. Содержание мобилизационных мощностей.</li> <li>5. Многоукладность технологического обеспечения.</li> <li>6. Высокая наукоемкость и сложность производимой техники.</li> </ol>
Режим	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Закрытый характер разработок и производства.</li> <li>2. Режимные ограничения свобод работников.</li> <li>3. Ограничения по выходу на внешние рынки.</li> <li>4. Обязательные функциональные различия производимой техники для государственных нужд и инозаказчика.</li> </ol>

Специфика управления и экономики системообразующих концернов ОПК обусловлена их стратегическим статусом и директивным управлением со стороны владельца контрольного пакета акций — государства.

Как разработчики и производители военной техники концерны вынуждены содержать резервные и мобилизационные мощности. Закрытый характер разработок предприятий ОПК накладывает дополнительные ограничения на использование рыночных механизмов и гражданских свобод работников.

Реализация ответственных функций, возложенных на системообразующие концерны ОПК, пока еще не обеспечена в должной мере нормативно-правовой базой и механизмами их взаимодействия с государственными заказчиками и субподрядчиками. *Системообразующие концерны могли бы постепенно взять на себя ряд функций по координации, управлению и контролю в ОПК, осуществляемых в настоящее время федеральными органами исполнительной власти.* Имеется возможность возложить на интегрированные структуры функции головных исполнителей по поставке сложных современных систем и комплексов вооружений с передачей им части функций государственных заказчиков.

Это позволило бы постепенно перейти от существующей весьма неэффективной формы управления ОПК, основанной на прямых контактах государственных заказчиков и федеральных органов с многочисленными предприятиями ОПК, к функциональному управлению, при котором руководство отраслью осуществляется преимущественно через интегрированные структуры и головные предприятия. Освободившись от обязанности оперативного управления предприятиями отрасли, федеральные ведомства смогут больше внимания уделять разработке документов перспективного планирования, в которых в настоящее время наблюдается острая потребность.

Сравнение российских концернов ОПК с ведущими европейскими и американскими оборонными альянсами со всей очевидностью свидетельствует о нашем серьезном отставании по выработке на одного работающего. В чем причины недостаточной эффективности работы предприятий ОПК в России? Они многообразны по своей природе.

В современной экономике ключевым критерием успеха работы предприятий служит уровень реализации их миссии, в случае оборонных концернов — это удовлетворение потребностей государства в создании вооружений и военной техники, обеспечивающей необходимый уровень обороноспособности страны. Совершенно очевидно, что исходным моментом реализации этого замысла является определение потребностей государства в разрабатываемой и производимой технике. Существующая неопределенность в этом вопросе является одной из самых главных проблем для руководства отечественных оборонных предприятий.

Практически все предприятия ОПК имеют проблемы с нерациональной системой организации разработок, производства и структурой кадров. Следствием чего являются высокие накладные расходы. Именно здесь кроется одна из главных причин низкой производительности труда.

Опыт крупных зарубежных компаний показывает, что одной из важнейших задач руководства является оптимизация направлений бизнеса. В условиях России с учетом повышенной роли неопределенностей принято считать, что чем более диверсифицирована компания, тем лучше. Отчасти это так, диверсификация действительно повышает устойчивость. Однако она же и снижает общую эффективность. Крупная компания не должна отвлекаться в своей деятельности на бизнес направления, не имеющие перспективы выхода на значительные объемы. В то же время не следует ограничивать дочерние предприятия в поисках новых сегментов рынка.

Вовлечение крупных оборонных предприятий в гражданскую тематику целесообразно проводить на базе масштабных государственных проектов, связанных с развитием стратегических отраслей экономики. Хорошим примером является послевоенная конверсия оборонной промышленности, тесно увязанная с планами развития народного хозяйства. За два года удалось в несколько раз сократить объемы выпускаемых вооружений и военной техники и восстановить довоенный уровень производства продукции гражданского назначения.

Большая часть предприятий ОПК имеют возраст свыше 50 лет. Они создавались по принципу автономности и универсальности. Подобный способ организации производства обеспечивает определенную независимость и устойчивость, но снижает эффективность производства, качество и конкурентоспособность продукции. На большинстве предприятий ОПК выработка оказывается низкой, а средний уровень заработной платы недостаточен для привлечения на предприятия квалифицированных кадров и молодых специалистов.

Одним из механизмов повышения эффективности любого производства вообще и в особенности оборонного, характеризующегося высокой сложностью продукции, является внедрение современных информационно-управляющих систем. В свое время предприятия ОПК в нашей стране были лидерами в области автоматизации процессов разработки и производства. В ряде случаев разработанные в 70—80-е годы прошлого века автоматические системы успешно используются до сих пор.

Сейчас перед руководством большинства концернов ОПК стоит непростая дилемма: модернизировать и гармонизировать имеющиеся информационно-управляющие системы или закупить новые. Ставка на новые системы, как правило зарубежные, требует очень серьезных затрат и не всегда приводит к ожидаемому результату. Дело в том, что как кадры, так и техника далеко не в полной мере отвечают уровню таких систем. Более надежным, но одновременно и более длительным, является подход, основанный на выборе и реализации единой политики по разработке и закупке дочерними предприятиями программных продуктов с ориентиром на последующую их интеграцию в единую информационно-управляющую систему Концерна. При этом масштабы и сроки автоматизации дочерних предприятий определяются их финансовыми и кадровыми возможностями.

Одной из серьезнейших проблем является привлечение в оборонную отрасль крупных инвестиций, преимущественно бюджетных. На наш взгляд, очень важно увязать это с постановкой перед оборонной отраслью новых задач стратегического уровня. Актуальность их постановки обусловлена тем, что большая часть стоящей на вооружении техники нашей страны относится к третьему и четвертому поколению, тогда как США и другие западные страны активно переходят на технику пятого поколения. ***Без принятия на уровне руководства страны плана стратегического перевооружения армии и флота с конкретными и реальными сроками и ресурсам действия руководителей предприятий ОПК по обновлению и реструктуризации предприятий не будут носить системного характера и окажутся не эффективными с точки зрения обеспечения национальной безопасности.*** Государственная программа вооружений — 2015 является важным шагом в этом направлении.

---