

◆ ТРИБУНА РУКОВОДСТВА

Александр ЛЮХИН, первый вице-президент ОАО "МАК "Вымпел":

# "МЫ СПРАВИМСЯ..."

▶ Начало на 1-й стр.

– И сейчас в Корпорации, образно говоря, получив госзаказ, "пилят" эти финансы на маленькие кусочки?

– До "пиления" денег еще далеко. Сейчас мы находимся в фазе, когда формируются конкретные контракты с кооперацией. Чтобы выполнить заказ, который мы сами себе в известном порядке изначально определили, составляем перечень заводов-изготовителей. Кто из предприятий – соисполнителей работ и какое оборудование будет изготавливать, кто будет осуществлять монтаж и его отладку и т.д. Это довольно значительная цепочка заводов-изготовителей, монтажных и наладочных предприятий. Мы сегодня должны с ними проработать все детали выполнения заказа и особенно вопросы по цене.

Проблема здесь в том, что есть какой-то лимит денег и заказчиком определена номенклатура. За эти деньги мы и должны закупить всю номенклатуру. От того, как быстро мы сведем воедино эти два противоречивых фактора – лимитированный объем денежных средств и определенный перечень необходимого заказчику оборудования, – будет зависеть скорость получения МАК "Вымпел" денег.

**ТАЛАНТЫ, ВПЕРЕД!**

– Итак, Корпорация деньги еще не получила. Но уже заказывает производственным сборку аппаратуры или готовые изделия. Производственники, в свою очередь, от вас тоже деньги еще не получили. Отсюда следует, что у Корпорации должны быть или денежная заначка, или некая сумма для предоплаты. Как тут вашим управленцам удается разрулить ситуацию?



Начальник сектора С.С. Черверев

– Интересный вопрос. Животрепещущий. Оплата (или предоплата) готовой работы – болезненная тема не только для нашей Корпорации, но и для любого предприятия страны. Размещение госзаказа довольно часто осуществляется с задержкой. Отсюда и авансы от госзаказчика поступают не 1 января. Первый квартал 2010 года уже миновал, и контракты, определенные постановлением правительства о гособоронзаказе, пока не оформлены. В то же время окончание выполнения госзаказа – неизменно! Каждый раз это конец ноября очередного календарного года.

– Поэтому у коллектива Корпорации пропадают 3–4 месяца плодотворной работы?

– Не совсем так. Коллектив не сидит без дела. Но пружина производственного процесса сильно сжимается. Нет контракта с гензаказчиком – значит нет авансирования. Поэтому мы вынуждены находить неординарные решения и часть работы на старте выполнять за собственные средства или брать кредит в банке – это необходимо, чтобы не останавливать технологический цикл выполнения работ. Технологические



Согласование графика работ. Отдел 113

процессы остановить нельзя! Они от наших бюрократических действий не изменятся!

– То есть обеспечить поддержку технологических процессов выполнения заказа – дело особого таланта руководителей МАК "Вымпел"?

– На самом-то деле работа должна идти, как часы, не требуя каких-то особых подходов. Ведь госзаказ – четкий механизм. Он должен быть отлажен и работать нажатием одной кнопки, если можно так выразиться. Его же не придумывают каждый год заново. Но каждый год мы сталкиваемся с нестандартными ситуациями, когда нужно принимать оригинальные решения, исходя из способностей специалистов нашего коллектива. А если говорить прямо, то выворачиваться подчас из курьезных положений.

Такой порядок вещей я бы назвал бедой. Если для ее преодоления требуется неординарность мышления, то тут я с вами соглашусь – таланты нестандартных решений у нас в Корпорации востребованы.

– Людей, способных принимать такие решения, в МАК "Вымпел" достаточно?

– Вполне. Ведь мы же делаем из года в год работу в условиях разного рода ограничений.

Но при этом соблюдаем и сроки, и качество. Это, конечно, работа руководителей Корпорации. Я бы даже назвал их кризисными топ-менеджерами. В нашей стране по-другому вроде бы и неинтересно работать. Когда все понятно и гладко – "скучно". А вот если все сложно и запутанно, то тут и возникает интерес...

**КОНКУРЕНТЫ НА ЗАПЯТКАХ**

– Вы сказали, что желающих выполнить госзаказ, то есть ваших конкурентов, немало. Это действительно так? Сколько их?

– Уточню: серьезных конкурентов у нас немного. Но среди них есть сильные! Они могут поставить Корпорацию "Вымпел" на грань отсутствия заказов.

– Сильные ребята...

– Да, не слабые. Но в прошлом году нами были найдены правильные решения. Корпорация важные конкурсные работы выиграла. А по серийным заказам генеральный заказчик решил выбрать так называемого единственного исполнителя. То есть в госзаказе прописано, что вот такие-то работы по поставкам для определенных объ-

**ЦИФРЫ** В 2010 году только дирекция сопровождения эксплуатации систем РКО заключит договора на поставки и МНР с 26 контрагентами. А в целом Корпорация ежегодно привлекает к работам более 70 предприятий.

ектов будет выполнять ОАО "Концерн ПВО "Алмаз-Антей". В переводе на язык исполнителей – ОАО "МАК "Вымпел".

– Что это за объекты?

– Это объекты, где МАК "Вымпел" была традиционным разработчиком, – командные пункты СПРН, системы контроля космического пространства (СККП) и другие. Поэтому правительство и приняло решение, что мы, как единственный разработчик, будем единственным исполнителем.

**СЕРЕБРО УПРАВЛЕНЦЕВ**

– Скажите, насколько трудна такая работа? Много седых волос по ее окончании прибавляется у руководителей?

– Это ключевая работа руководителя. Получение любого заказа и тем более госзаказа – социальная задача. Ведь надо же содержать весь коллектив, платить ему зарплату. Да, обороноспособность государства – превыше всего. Но ее обеспечивают живые люди. Исходя из этого, полагаю: никто из руководителей не заботится о том, что у него прибавится седых волос по окончании работы. Волос не жалко.

– Что труднее – добиться получения заказа или выполнить его?

– Когда госзаказа нет и стоит задача его добиться, то кажется, что важнее и труднее задачи нет. Вот, думаем, добьемся своего, и дальше уже будет легче. Но как только получаем госзаказ, мысли идут по другому направлению: заказ-то получили, а как его выполнить?! Вечное колесо сомнений, забот и тревог. Условия-то, как я уже говорил, суровые. Год уже в разгаре, по состоянию на март не оформлен, авансирования нет. А работы по выполнению заказа уже ведутся! Например, по техническому надзору. Техника, она же не спрашивает, есть у нас контракт или нет его. Нужно посылать специалистов на ремонт. Мы должны быть уверены (это к вопросу о седых волосах), что все затраченные ресурсы, людские и материальные, будут возмещены. Мы вынуждены работать в долг. Надеемся, что нам возместят затраты. А ведь надо еще и прибыль, хоть небольшую, получить. Иначе мы – не акционерное общество!

**НАДО ПЛЫТЬ, А НЕ ПЛАВАТЬ**

– Насколько внушителен финансовый ресурс непотопляемости Корпорации в вопросах организации закупок?

– Основные деньги заказчика (тоннами, как вы выразились) проходят мимо Корпорации. На содержание коллектива расходу-

ются немногие доли от госзаказа. Собственной выработки от организации закупок в МАК "Вымпел" мало. Потому что опытных производств, заводов, закрепленных за нами, нет. С нас – только спрос. Но вместе с тем заказчик решил (и правильно сделал), что и за серийное производство, и за НИОКР в системных вопросах РКО должна отвечать только МАК "Вымпел", и в этом главный ресурс непотопляемости Корпорации.

– Кому принадлежит большая доля интеллектуальных усилий и физического труда при выполнении госзаказа – технарям или конструкторам?

– Одни без других не существуют. Но диктуют правила игры, по большому счету, НИОКРовские подразделения, то есть генеральный конструктор, главные конструкторы. Они замышляют объект, его облик, сроки и графики создания. А те специалисты, кто занимается организацией, изготовлением, своего рода подчиненные подразделения. Работают они в тесном взаимодействии, и в этом залог выполнения планов при едином замысле, централизованном руководстве. Ведь наш коллектив должен не просто держаться на поверхности, а двигаться вперед, и с максимальным ускорением.

**МЫ - НЕ СТАРЬЕВЩИКИ**

– Сколько в объеме работы по выполнению госзаказа будет новинок?

– Практически все, что мы собирали и собираем, выполняется в соответствии с тактико-техническими заданиями, которые нам выставляет заказчик. А он требует от нас все самое современное. Все, чем МАК "Вымпел" занимается, – самое новейшее! Начиная от замысла, "железа", программного обеспечения. Все, что сегодня в России есть самого современного в области вычислительных средств, программного обеспечения, радиоэлектронных технологий, применяется в МАК "Вымпел".

– Изобретения на грани "последний писк" будут применены при выполнении заказа?

– Смотря с чем этот "писк" сравнивать... Ведь наши конструкторы работают не над проблемами сегодняшнего дня, а над решениями задач по меньшей мере ближайшего будущего. По научным работам они смотрят "за горизонт", на много лет вперед. Этот процесс бесконечен, гарантия на изделия МАК "Вымпел", как правило, 10 лет. Пройдет десятилетие, будут новые предложения, новые системы и средства вооружения.

– О чем болит душа руководителей Корпорации, несмотря даже на то, что уверенность в выполнении госзаказа имеется?

– О выполнении конкретных задач я не беспокоюсь. Мы справимся с ними. Но мы боимся развития экономического кризиса в стране по непредсказуемому сценарию. Поэтому что это может сказаться на состоянии предприятия. Конечно, мы и тогда не опустим руки. Только делать это будет труднее. Впрочем, нам не привыкать. Мы ведь – антикризисные управленцы.



РЛС "Крона" (Зеленчук)

Пресс-служба КВ