

# Время вышло? Или время пришло?



*Вадим Лысов, коммерческий директор компании «Доломант», уже не раз высказывался на страницах отраслевой печати на темы состояния отечественного рынка производства электроники, его перспектив и возможностей развития. И каждый раз это было интересно, энергично, часто неожиданно. Надеемся, что и это интервью даст не один повод для размышлений специалистам-производственникам.*

- Последний год для отечественных производителей электроники достаточно четко расставил приоритеты. Надежды на локализацию сборки электронных модулей для автомобилистов растаяли. Как и надежды на развитие спроса со стороны иных массовых потребителей – телеком, ЖКХ и т.д. Остался только госзаказ. Можно ли спрогнозировать его разделение между государственными и частными компаниями? Какие «преимущества» имеют те и другие?

Для понимания: мне кажется, что ни одна коммерческая компания всерьез не воспринимала проекты, узнаваемые под названными выше определениями «локализации автопрома, телекома и ЖКХ». Это были, а иногда и до сих пор появляются лакомые временные, разовые и конечные проекты. Иногда – крупные настолько, что под них имело экономический смысл строить даже заводы. Названия проектов и компаний (кстати, чаще всего под такие проекты создаются СП: со стороны мировых владельцев оборудования и административных бизнес-лидеров России) приводить не стану, специалисты знают, остальным эти имена ничего не скажут. Подобные образования, съев хороший проект, либо прекращали свою деятельность, распродавая или вывозя имущество, либо, дробясь и переименовываясь, искали свои ниши, уже на более конкурентном поле. Пожалуй, важнейшими результатами таких проектов являются (не по порядку важности):

- обучение отечественной индустрии тому, как быстро можно освоить монопродукт в производстве: это давно известно и используется в более развитых странах, но до сих пор не тривиально для России;

- обучение инвесторов, организаторов подобного бизнеса тому, что освоение и производство монопродукта, даже если он принадлежит не к примитивным (а такого конца много – нам часто сдавали в «локализацию» изделия конца 20 века) – губительно для перспективы работать на рынке дольше, чем длится данный проект. Можно научить циркувую мышку проделывать несколько трюков, но это не поможет ей самостоятельно освоить более сложные кульбиты. Скорее, она позабудет даже важнейшие инстинкты за этими занятиями! Компании деградировали, не осваивали новые технологии, занимаясь полировкой одной-единственной, и это мгновенно проявлялось, когда проект завершился, и компания пыталась набрать на рынке новые заказы;

- активизация спроса на кадровый ресурс, носящая временный характер: в пиковый момент появления про-

ектов и заводов спрос на готовые качественные кадры зашкаливает, при этом, в силу «осознанной временности», владельцы проектов не готовы вкладываться в подготовку ресурса. Безусловно, это правильно: проект на 3-6 лет, а подготовка кадровых ресурсов занимает до 10 лет, да еще и без гарантий, что вложения останутся в копилке инвестора. Проще – перекупить, а по завершению проекта – сдать «на волю»;

- закрепление на рынке коммерческих производственных услуг части предприятий или их отдельных производств после того, как основной проект исчезает: конкурентная борьба обостряется, заставляя всех участников быть динамичнее и эффективнее.

13-летняя история нашего производства, фактически являющегося моделью передового, динамичного, эффективного и ответственного производителя европейского стандарта, доказала своим существованием и постоянной модернизацией, что есть иной, устойчивый и не «одношаговый» путь. Цифры красноречивее слов: с 2002 года компания, оставаясь самой оснащенной в производственном плане, имеет заказчиков, исчисляемых сотнями, выполненных и в работе проектов – тысячами, номенклатуру типов изделий – десятки тысяч, штучный выпуск – несколько миллионов. Речь при этом идет о продукции, в основном предназначенной для ответственного применения и тяжелых условий эксплуатации. Эксплуатации годами, десятилетиями. Для чего создавалась полная инфраструктура: комплектование исключительно качественными компонентами, кооперация – только с исповедующими такую же производственную философию «первых и ответственных», создание сильной службы качества продукта и процессов производства, обязательный сервис и поддержка выпущенных изделий на всем их жизненном цикле.

Говорить, что на рынке «остался» один лишь госзаказ, тоже не совсем верно. По крупному, в России 80% всего производства электроники, которое было и есть, – так или иначе, финансируется из бюджета. Другое дело – уровень кооперации, на котором дело доходит до производства. 1-й и 2-й не рассматриваем, но можно получить заказ на 3-м, а то и на 5-м. В какой-то момент может показаться, что производится не госзаказ, но это не совсем так. Это – реалии: страна не занимается «серийной массовой электроникой», обсуждать причины не станем, как и вешать ярлыки «хорошо-плохо». Так было и так, вероятно, будет достаточно длительное время.

Даже когда и если вдруг появляются интересные для крупной серии проекты частного владения, они выводятся из страны. Тоже не обсуждаем – это факт и хорошо известный факт. А вот разделение между «государственными» производственными мощностями и независимыми частными производителями претерпевает последние годы серьезные изменения. В 2008-2011 годах наблюдалось движение в пользу динамичных и технологичных частных предприятий; в это время произошли весомые преобразования даже в структурах очень инерционных заказчиков, причем в лучшую сторону: появились современные разработки, выросли думающие, понимающие современные технологии руководители и конструкторы.

Но потом отрасль за несколько лет преобразилась. Примерно с 2012 года произошел разворот в пользу «советского» образа отрасли. В развитие производственной базы малоэффективных, но «государственных структур» вложили огромные по меркам нашего рынка средства. И для их оправдания – административно вливают теперь в эти «формы» все крупные, и отсталые, и самые современные «проекты».

Не зная законов развития административной мысли, прогнозировать будущее сложно. В худшем варианте неэффективный путь будет поддерживаться еще долго за счет бюджета. Оптимистичнее – провал и невозможность выполнить современные проекты заставит обращаться к независимым и технологичным, опережающим «государственников» коммерческим производственным компаниям. Если это произойдет не слишком поздно, на таких вот «качелях» можно держаться годами! В идеале – «администрация» обучится, поймет, что независимые производители намного эффективнее, заинтересованнее в успехе проектов, имеют лучшие возможности мобилизовать свои ресурсы, освоить новое и ценное, не имеющее в виду «схватить и бежать». Тогда и распределение заказов на исполнение станет сбалансированнее.

Баланс видится в том, что все новое, неподвластное, неосвоенное крупными серийными структурами (например ОКР, установочные партии, макетирование и т.п.) будет передаваться независимым производителям. То, что становится крупной серией, с отлаженными процессами, может передаваться, как это было в СССР, «с завода КБ – на серийные заводы», с соблюдением интересов всех сторон. Вполне реальный, работающий механизм. И как минимум для того, чтобы реализовался такой оптимистичный сценарий, необходимо присвоить персональную ответственность (неотвратимую!) тем, кто принимает решения («администраторам») и исполнителям заданий. На уровнях 1-2 «кооперативной цепочки» должна быть персональная ответственность, возможность как получить награду, так и понести наказание, а к этой ответственности – право выбирать правильное решение без страха наказания за «политически неверное». То же относится и к производителю, заведомо не готовому выполнить задание и не приложившему к этому разумных мер, фактически – обманным способом убедившим отдать выполнение ему. Мерило – успех проекта. И не одного проекта, а готовность всей отрасли справляться с новыми, серьезными задачами. Не должны пугать неудачи, но их следует избегать, грамотно анализируя полноценную информацию (не только «цену тендера»), а совершив – следует делать правильные выводы на будущее.

**- Государственные постановления этого же последнего года – насколько они сказываются на деятельности тех же государственных и частных компаний? Кому сейчас легче работать?**

Коротко: выигравших не будет. Чем дольше продлится подобное законодательное творчество, больше похожее на

проявления «политической паранойи», тем тяжелее будет болеть отрасль, и ее выздоровление снова станет похожим на уже пережитое «от СССР – к современности».

**- Давайте вспомним всем известный детский вопрос: «А вот если они встретятся, кто кого заберет – слон или кит?» Понятно, что здесь совершенно разные ареалы обитания. Можно ли сказать, что госкомпании и частные производители электроники никогда не пересекутся в своих сферах деятельности? Или все-таки можно найти области взаимодействия и взаимовыгодного сотрудничества?**

Частично я уже ответил на этот вопрос, говоря о реализации разумного, хорошего сценария развития отрасли. И когда приводил данные, описывающие состояние нашей промышленности. Сам процесс раскачивания «качелей» тормозит наше развитие, лозунг «два шага вперед – один назад» – раздражает. Иногда при этом уходят с рынка достаточно сильные конкуренты, но это не приносит удовольствия: задач перед отечественной электроникой столько, что хотелось бы видеть в 5, в 10 раз больше таких, как наша компания. Для уверенности и движения вперед всем участникам рынка, стране, в конце концов.

Столкновение «финансовых» интересов так называемых госзаводов или предприятий, кому административно навязывают несвойственный им функционал, и независимых сильных производителей, рождается там и теми, кто далек от реалий производства и, как временщики, безответственно не интересуется успехом социально или государственно значимых проектов. К счастью, полной монополией принимать такие решения непрофессионалы еще не завладели, но уже делают «основную погоду».

Наш опыт доказывает, что антагонизму в кооперации вообще нет места. С самого начала своей деятельности производство «Доломант» работает с крупными, интересными заказчиками важнейших отраслей промышленности страны. В том числе и с заказчиками, имеющими то или иное собственное производство. Дополняя компетенции, расширяя возможности, экономя время вывода проекта в жизнь, финансовые ресурсы. Успешно и удачно, с трудом преодолевая совместными усилиями огромный провал конца эпохи СССР и безвременья становления новой индустрии электроники. Большая часть из перечисленных выше «сотен постоянных клиентов, тысяч типов, десятков тысяч проектов и миллионов изделий» относится к кооперации и с крупными акционерными структурами транспорта, муниципальных служб, компаний в области телекоммуникаций, промышленных, добывающих и обрабатывающих предприятий. Фактически там, где есть реальная заинтересованность в успехе проектов, «столкновения» нет, есть борьба за право взяться и есть работа, которую стараются максимально успешно выполнить. Одновременно развивается доверие друг к другу, растут возможности, осваиваются новые технологии, сглаживаются формальные и технологические барьеры. Кооперация – это очень сложное структурное, техническое, технологическое, юридическое и психологическое занятие, поверьте! Но она реально существует и изменяется к лучшему, это заметно на протяжении нескольких последних напряженных лет.

**- Гибкость и скорость выполнения заказов (как и технологические возможности, цена и т.д.) – традиционные ключевые преимущества частных компаний. Но кроме традиционных ценностей, чем еще может привлечь сегодня госвнимание частный сектор?**

Перечисленного, кажется, уже достаточно для нормального, честного, правильного принятия решения?! В самом

вопросе заложена «мина предвзятости», это и есть наша «генная психология»! На самом деле, независимый производитель должен быть во всех перечисленных аспектах намного сильнее «госзвода» и только тогда имеет право на получение заказа. Если бы у нас приучили правильно и так же честно считать ЗАТРАТЫ, по гамбургскому счету, так сказать, то... При всем богатстве выбора на долю таких компаний, как «Доломант» свалилась бы неподъемный груз выполнения заданий почти всей отрасли.

Короче ответить на вопрос можно так: коммерческие структуры являются катализаторами локализации, внедрения новейших технологий, своими силами и за свой счет, риском самого своего существования внедряющих передовой мировой опыт в нашей стране. Это неотъемлемая функция «независимого производителя», то, за что его следует если не холить и лелеять, так хотя бы... использовать.

Несовершенство частных компаний проистекает из их же достоинств: крайне трудно заставить частников работать «по старинке», на устаревших совсем технологиях, неэффективно. Ведь «госзавод», простаивающий или «перевозящий материал – в брак», выпускающий продукцию «прошлого века», заранее амнистирован системой и будет иметь «бюджет» на содержание, а независимый производитель лишен этой иглы глюкозного подкармливания в вену.

Очень хотелось бы знать, к чему мы все-таки придем – к «приказам сверху» или, как это принято во всем мире, на который мы оглядываемся и чей опыт хотели бы внедрить у себя в стране, к осознанию госуправленцами готовности принять, наконец, правильное решение, и научиться строить ЭКОНОМИКУ, а не карающее полувоенное учреждение? Вот в чем основная, на мой взгляд, проблема. Самая важная, независящая от «внешних санкций» и природных явлений, наша, родная, зависящая только от нас самих.

Безусловно, есть и вопрос к отечественному независимо коммерческому предприятию: крупные долгосрочные проекты требуют устойчивости, доверия к государственному партнеру и ответственности перед заказчиком. Путь не на один день, пробами, ошибками и удачами усеянный, но его можно и необходимо пройти. Мы не первыми его должны преодолеть, лидеры его уже натоптали. Лидеры – в развитых экономиках давно и далеко вырвались вперед, вторым номером идти легче. Тем более, есть позитивный опыт и в нашей стране. Да, я имею в виду компанию «ДОЛОМАНТ» и не только потому, что являюсь членом ее команды: не опасаясь за итог, доверяю любому непредвзятому эксперту провести сравнительный анализ лучших компаний в области производства современной ответственной электроники и проверить мое утверждение!

**- Как вы видите самый оптимистичный и самый пессимистичный прогнозы развития отрасли? И можно ли надеяться на «золотую середину»?**

Фактически, в ходе нашей беседы мы совместными усилиями уже ответили на этот вопрос. Скажем, это уже не вопрос, а резюме! Чтобы говорить о «прогнозах», хоть в чем-то достоверных, необходимо постулировать как минимум, что:

1. В нашей стране, как и в ее мировом окружении, не происходит политических и экономических явлений, описываемых «катастрофическими терминами».

2. Силовой, воинствующей изоляции отрасли от мировой пока не происходит, политическая составляющая отступает перед практической, цивилизационной задачей развиваться вместе, пусть и в условиях непрерывной конкурентной борьбы между странами, блоками, отраслями и т.д.

Исходя из вышесказанного, худшим сценарием реализуется т.н. «советская модель» управления, внешне похожая

на «тотальный контроль и управляемость», а по сути – единственное доступное непрофессиональным, случайным управленцам. Это приведет снова к тупику, обидному отставанию, а после... придет потребность преодолевать «те же грабли». Было, проходили, исключительно затратно и претупно по отношению к ресурсам страны.

Достаточно оптимистичный сценарий: выравнивание отношений «высших органов администрирования» отраслю к «госзаводам» и к «независимым производителям». Методом проб и испытаний осознание, в чем силы и главные компетенции каждого предприятия, без «ярлыков принадлежности», рыночное выращивание нужной пропорции, постепенное делегирование принятия решения о кооперации самими участниками отрасли. Вынуждаемое потребностью в эффективных и успешных результатах, непривычное, но движение вперед, развиваясь, а не деградируя.

Идеальный прогноз (не спугнуть бы словами – до него, в силу национального менталитета, дело не дойдет): государству в лице соответствующих структур, призванных развивать электронику, станут дороги все, кто может, желает работать и готов к этому.

И для этого нужно грамотно поддерживать уровни заказов (и по объемам, и по технологиям), эффективно раздавать и лишать ставших лишними преференции, поддерживать кого-то, если в этом возникает необходимость. Не на словах, а серьезными делами выстраивать частно-государственную кооперацию, с высокой степенью доверия равноправных (иначе это уже не кооперация, а поглощение и захват!) партнеров, ограниченных высокой степенью ответственности друг перед другом.

У нашей страны и многих отраслей ее промышленности своя история, но не столь особенная, как ее изображают поэты! Стоит обратить внимание, как преодолевал КНР колоссальный разрыв технологий в мире и у себя, как вели дело государства Швеции, Голландии и Германии во время кризисов, я уже не привожу в пример удачные модели США. Более того, не стоит стесняться успеха собственной недавней истории «большого скачка» в электронике. И «Доломант», и ряд других предприятий – хороший пример, как это можно делать!

Безусловно, названы только необходимые, но недостаточные условия для гармоничного роста. Пока мы не решили свои внутренние проблемы, остальной мир, уже развитый, и тот, что догоняет и занимает нишу «быстро развивающихся», на месте не стоит и ждать нас не собирается. Вызовы рождаются ежедневно, ускорения огромны. Настолько, что нашей промышленности придется, несмотря ни на что, принимать парадигму «мирового разделения ресурсов, технологий и кадров»: времена самодостаточных, даже очень крупных структур прошли, и возврат к ним вряд ли возможен даже при очень серьезных потрясениях глобального характера. Вот чем должны быть озабочены сегодняшние стратеги-управленцы, а не тем, чем они заняты сейчас!

Время не вышло и не пришло: к сожалению, двумерное решение «быть или не быть» неприменимо к нашему обществу, к нашей стране и к нашей промышленности. Каким быть, или насколько «не быть», или как перейти из состояния, которое нас сегодня не удовлетворяет, – в лучшее?!

Но самое приятное во всем этом – в этом процессе не может быть начала и конца, это не спортивная игра со стартом и финишем, строго отмеренными правилами!

Учиться на чужих (или своих) ошибках, дорожить успешными решениями и развиваться, рассчитывая на долгосрочную перспективу, – что нового можно придумать? Рецепт «одномоментного счастья» лучше оставим все тем же поэтам – в их отрасли он совершенно к месту! ☞