

Диверсификация ОПК: современное состояние

Опубликовано: 09 Февраля 2018

Материал опубликован в журнале «Арсенал Отечества» № 6(32) за 2017 г.

В июле 2017 года вышел доклад Экспертного совета Председателя коллегии Военно-промышленной комиссии РФ под названием «Диверсификация ОПК: как побеждать на гражданских рынках». Авторами доклада являются С. Д. Розмирович, Е. В. Манченко, А. Г. Механик, А. В. Лисс. В качестве экспертов привлекались Бочкарев Олег Иванович, заместитель председателя Коллегии Военно-промышленной комиссии Российской Федерации; российские экономисты, представители научных институтов и предприятий ОПК.

В докладе отмечается, что Государственные программы вооружений на 2007–2015 гг. и 2011–2020 гг. (ГПВ–2015 и ГПВ–2020 соответственно) дали толчок к масштабной модернизации оборонно-промышленного комплекса (ОПК), которая реализовывалась через ряд федеральных целевых программ (ФЦП) и, в первую очередь, федеральную целевую программу развития ОПК на 2011–2020 гг. Однако объемы госзакупок в рамках гособоронзаказа (ГОЗ) уже в ближайшей перспективе будут существенно уменьшены. Президент РФ Владимир Путин поставил задачу довести к 2025 г. долю гражданской продукции до 30% от общего объема производства оборонно-промышленного комплекса (ОПК), а к 2030-му — до 50%.

Как отмечают эксперты, ситуация в оборонно-промышленном комплексе современной России принципиально отличается от той, что сложилась в СССР. «С одной стороны, — писал Виктор Рассадин, — превалирование военных целеполагающих установок над гражданскими приводило к ограничению номенклатуры гражданских товаров. Например, видовое разнообразие химической продукции гражданского назначения на одних и тех же заводах зависело, прежде всего, от потребностей в продукции военной химии, чем объяснялся перекося в структуре минеральных удобрений в сторону избытка азотосодержащих соединений. С другой стороны, уровень технологических и технических требований к гражданскому производству был существенно занижен по сравнению с военным» (В. Н. Рассадин, А. Санчес-Андрес. «Технологии двойного назначения в оборонной промышленности и перспективы их использования». Проблемы прогнозирования, 2001).

«В России в настоящее время практически нет избыточных военных мощностей, — отмечает Игорь Фролов, — например, самолетов фронтовой авиации, таких как Су-35 и Су-34, производится порядка двух десятков штук в год, это меньше полка, то есть совсем немного». Можно сказать, что в настоящее время ОПК практически оптимален и по составу, и по масштабу.

Конверсия, по словам Фролова, «в настоящее время должна быть не способом ликвидации военного производства, а способом его сохранения и преобразования производственно-технологического аппарата. Другое дело, как сделать так, чтобы это было эффективно, а гражданский сектор экономики тоже получил бы развитие». И это одна из основных проблем современной конверсии.

По мнению генерального директора ОАО «Межведомственный аналитический центр» Владимира Довгия, «принятые президентом решения даже трудно назвать очередной конверсией. Это скорее попытка решения с привкусом легкого оттенка конверсии в рамках государственной промышленной политики, очень серьезной задачи создания фактически будущей структуры экономики России. Текущая задача преобразования ОПК — это уже не столько задача разгрузить экономику от всего, что упало на плечи России после Советского Союза, как это было в 1990-е гг., сколько задача, состоящая

в том, чтобы, исходя из текущего состояния ОПК, сделать маневр его силами, средствами, компетенциями, кадрами таким образом, чтобы максимально использовать заделы, которые у него есть. Что накоплено — не потерять, а тому, что не пригодится сейчас для производства военной техники, найти лучшие способы применения. Нужно просто обратить внимание на наращивание опыта предприятий ОПК — не столько в технологиях, не столько в оборудовании, не столько в научно-техническом заделе, а очень быстро и серьезно наращивать компетенции, работать в рыночной логике: есть открытый рынок, где нужно действовать по-рыночному».

У российского ОПК есть важнейшая особенность, отличающая его от ОПК других стран, которая состоит в том, что наш комплекс с конца 1920-х гг. строился как сугубо военный. И на многих заводах у нас выпуск оборонной продукции составляет от 70 до 90%, а по некоторым — 97–98%. И это затрудняет проведение таких экономических и технологических маневров.

На большинстве зарубежных компаний ОПК больше половины выпуска составляет гражданская продукция. Поэтому нарастить выпуск гражданских товаров, когда сокращается военный заказ, а это циклично происходит, для них гораздо проще. «При этом, — отмечает Игорь Фролов, — издержки в рамках единого комплекса могут переноситься с гражданского производства на военное и наоборот. Как правило, стараются издержки переносить на гражданскую продукцию, потому что государством постоянно ставится задача в рамках наращивания военных расходов сделать рост цен на военную продукцию ниже, чем реальная инфляция. Но это возможно в разовых контрактах, но невозможно даже в среднесрочной перспективе по всей номенклатуре продукции. Реально это приводит к периодическим скачкам повышения контрактных цен, что вызывает недовольство и Минобороны РФ и Военно-промышленной комиссии РФ». Все это создавало и продолжает создавать серьезные затруднения при переходе предприятий российского ОПК на производство гражданской продукции.

Во-первых, при налаживании выпуска гражданской продукции предприятиями ОПК неизбежно встает вопрос о техническом переоборудовании (которое в силу узкой специализации производственных мощностей, используемых в изготовлении военной продукции, может оказаться, либо нерентабельным либо вообще невозможным).

Во-вторых, на оборонных предприятиях может не оказаться соответствующих специалистов — как в инженерно-конструкторском корпусе, так и маркетингово-управленческом, что неизбежно ставит вопрос о переквалификации рабочих и инженерно-технических работников и др.

В-третьих, для выпуска гражданской продукции необходима техническая документация, которая продается в виде патентов и лицензий, их покупка является затратными инвестициями, доступными не каждому предприятию.

В-четвертых, военный и гражданский секторы развили две различные технические и бизнес-культуры, сближение которых является отдельной проблемой.

Задача диверсификации ОПК не имеет прямолинейного решения, сводящегося к указанию каждому предприятию ОПК организовать выпуск гражданской продукции на своих мощностях и довести его до установленной доли. Как показывает практика реализации программ конверсии, такой путь приводит к низкой эффективности создаваемых производств и слабой конкурентоспособности выпускаемой гражданской продукции.

Дифференцированный подход к предприятиям ОПК

Для активизации роли ОПК в указанных направлениях необходим дифференцированный подход к работающим в этом секторе организациям. По мнению Виктора Ивантера, все предприятия ОПК в отношении к конверсии можно и нужно разделить на три условные группы.

1. Предприятия, которые принципиально не вписываются в рынки гражданской

продукции (ядерный оружейный комплекс, ракетные системы, специальные боеприпасы).
2. Предприятия, которые легко диверсифицируются и уже работают на гражданских рынках. Прежде всего, это предприятия, у которых традиционно доля производимой высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения составляет более 25%, на них созданы подразделения, специализирующиеся на организации производства и продвижении такой продукции, например:

- объединенная авиастроительная корпорация, ОАК (самолеты гражданской авиации);
- объединенная двигателестроительная корпорация, ОДК (газотурбинные энергетические установки и газоперекачки, двигатели для гражданских самолетов и вертолетов);
- объединенная судостроительная корпорация, ОСК, (гражданские морские и речные суда, ледоколы, техника для освоения шельфа);
- «Вертолеты России» (гражданские вертолеты);
- «Концерн "Алмаз-Антей"» (системы управления воздушным движением, телекоммуникационное оборудование);
- «Концерн "Швабе"» (медицинское оборудование, приборы для научных исследований, энергосберегающая светотехника).

Предприятия данной группы, безусловно, способны самостоятельно нарастить выпуск высокотехнологичной гражданской продукции.

3. Предприятия, у которых традиционно доля гражданской продукции незначительна, не превышает 10% в общем объеме производства и реализации.

На этих предприятиях возможно провести диверсификацию, но с большими затратами и серьезной реорганизацией. И таких предприятий в ОПК — большинство. «По сути, правительство РФ, — объясняет Игорь Фролов, — предлагает на оборонных предприятиях развивать какие-либо гражданские производства, используя накопленные оборотные средства прошлых лет, в том числе и от экспортных контрактов, а также освобождаемые производственные мощности. А государство должно при этом софинансировать проекты. Но это путь в тупик. Это уже проходили в 1980–1990-е, и оборонщики, конечно, воспринимают такой вариант развития ситуации негативно».

Для предприятий, образующих третью группу, весьма проблематичен самостоятельный выход на рынок высокотехнологичной гражданской продукции.

Сложности, сопровождающие выход ОПК на рынок гражданской продукции

Обобщенные результаты анализа опыта (в основном отрицательного) деятельности в области производства и реализации гражданской (непрофильной) продукции той группы предприятий оборонно-промышленного комплекса, у которой доля военной продукции достигает 90% и более (то есть предприятий третьей группы), показывают следующее.

1. Испытываются сильнейшие затруднения в позиционировании и продвижении гражданской продукции, в частности из-за неизвестности производителей и отсутствия брендов.
2. Требуется существенные капиталовложения и расходы ресурсов для преодоления барьеров вхождения в рынки с новыми продуктами.
3. Ограниченность возможностей не позволяет действовать даже на региональном уровне и тем более не дает реализовать рыночный потенциал общероссийского масштаба, которым может обладать существенная часть инновационной гражданской продукции в случае ее производственного освоения.
4. Возникает необходимость постоянного улучшения технического облика и дизайна

продукции, снижения себестоимости (трудоемкости и накладных расходов), налаживания эффективного сервиса в условиях динамичного вытеснения с рынков устаревающих изделий и трудностей повторного выхода на рынки.

5. Работа ведется в условиях высокой конкуренции с отечественными и зарубежными специализированными производителями аналогичной продукции. При этом предприятия ОПК не способны столь оперативно реагировать на изменения рыночных запросов и ценовой шкалы, как это делают конкуренты.

6. Производство и реализация ряда изделий является хронически убыточным из-за несоответствия существующей производственной системы уровню реального платежеспособного спроса.

7. Имеются факты непродуктивной конкуренции между предприятиями внутри интегрированных структур ОПК в попытках становиться «финалистами», осваивать и выпускать идентичную гражданскую продукцию или изделия одного продуктового ряда.

8. Структура научно-технических и производственных комплексов, задействованных на предприятиях в выпуске гражданской непрофильной продукции, развивается по остаточному принципу по отношению к гособоронзаказу, что определяет сдерживание объемов производства востребованной на рынке продукции.

9. Нехватка кадровых, финансовых, информационных и других ресурсов для безостановочного ведения перспективных непрофильных гражданских разработок крайне отрицательно сказывается на сроках готовности изделий к выходу на рынок, их функциональных и качественных показателях.

10. Отсутствует четкость в расстановке приоритетов при одновременном развитии на предприятиях спектра направлений непрофильной гражданской продукции, а также отсутствует концентрация финансовых потоков для их осуществления, в ряде случаев происходит фактическое игнорирование реальных рыночных потребностей и т. д. Перечисленные обстоятельства свидетельствуют о том, что у значительной доли предприятий оборонной промышленности на фоне динамичных прогрессивных процессов в профильной деятельности и устойчивого роста выпуска продукции в непрофильном направлении набрали силу негативные тенденции, характеризующие угрозу возникновения системного кризиса.

Причины кризисных явлений обусловлены следующими обстоятельствами

Для большинства руководителей предприятий в силу сложившихся стереотипов процессы разработки, производства и реализации непрофильной гражданской инновационной продукции, требующие масштабных инвестиций, по-прежнему остаются второстепенными. Производство непрофильной гражданской продукции общепромышленного назначения организуется и осуществляется на фоне основной профильной деятельности. По сравнению с выгодными военными заказами, выполняемыми в профильной области, доходы от реализации непрофильной продукции невелики, а, следовательно, мало привлекательны, особенно с учетом того факта, что требуется значительно больший расход ресурсов на развитие этих бизнесов и позиционирование на новых рынках в условиях сильной внешней конкуренции. Как правило, осваиваемое непрофильное гражданское изделие максимально приспособляется под существующие на предприятии организацию и технологии производства, изменение которых считается недопустимым. Второстепенность подрывает конкурентоспособность и коммерческую эффективность создаваемого непрофильного гражданского производства. В этом заключается одна из важнейших управленческих проблем стратегического характера, предопределяющая возникновение системного кризиса.

Следствием второстепенности является соответствующее отношение к ресурсному

обеспечению непрофильного направления, осуществляемому по остаточному принципу. В результате это направление значительно острее, чем другие, испытывает, например, нехватку менеджеров, недостаток квалифицированных кадров рабочих, конструкторских специальностей и пр.

Зачастую отсутствуют объективные автономные оценки эффективности непрофильных направлений деятельности (бизнесов), что приводит к непрозрачности издержек, невозможности управления ими, образованию в составе предприятий и интегрированных структур ОПК в целом дополнительных центров затрат и, в конечном счете, к неконкурентоспособной цене основной массы продукции и т. д.

Для непрофильного гражданского производства на предприятиях характерны две крайности — две полярные организационно-экономические модели. Первая модель предполагает автоматический перенос структуры затрат (включая весомые условно-постоянные издержки и накладные расходы) профильного производства на непрофильное. Результатом является неконкурентоспособная цена продукции гражданского назначения. Вторая модель, напротив, ради поддержания конкурентоспособности изделий допускает перенос издержек непрофильных изделий на профильную оборонную продукцию. Обе эти модели неприемлемы для притока негосударственных инвестиций в инновационную деятельность и освоение производства высокотехнологичной гражданской продукции на предприятиях ОПК.

Вторая организационно-экономическая модель в последние годы породила еще одну проблему, состоящую в поддержании проблемных и кризисных производств непрофильной гражданской продукции за счет успешных оборонных, а также за счет инвестиций федерального бюджета. В основе этой проблемы лежит тезис о безусловном сохранении и наращивании существующего научно-производственного потенциала предприятия без должной оценки экономической целесообразности. Считается, что решение проблемы состоит в субсидировании деятельности проблемных производств за счет перераспределения доходов от прибыльных контрактов внутри предприятия. В этой связи единственной разумной альтернативой является выдвижение в качестве стратегической линии поддержки только успешных высокотехнологичных непрофильных направлений, рост масштабов которых позволит организовывать новые рабочие места и виды производств.

Сами предприятия, в подавляющем большинстве сконцентрированные на выпуске военной продукции, как показал почти 20-летний опыт, объективно не обладают возможностями самостоятельного преодоления системного кризиса в силу его отраслевого структурного характера.

Требуется совершенствование нормативного регулирования в части трансфера технологий и коммерциализации созданных в организациях ОПК результатов интеллектуальной деятельности (РИД). Причем требуется снятие лишних барьеров не только в связи с использованием технологий, созданных в ОПК для целей выпуска продукции военного-технического назначения. Много сложностей все еще возникает и для использования в ОПК технологий и изделий, разработанных и применяемых в гражданских секторах. Вместе с тем непринятие мер по устранению перечисленных проблем (инерционный сценарий) приведет, наиболее вероятно, к следующим последствиям.

На предприятиях группы оборонно-промышленного комплекса, у которой доля военной продукции достигает 90% и более, произойдет постепенная утрата экономической целесообразности освоения производства высокотехнологичной непрофильной продукции гражданского назначения. Это притом что зарубежные крупные военно-промышленные компании, действующие зачастую в более благоприятных финансово-экономических условиях, считают для себя чрезмерно рискованной занятость каким-либо одним направлением и целенаправленно осуществляют диверсификацию бизнеса в области продукции гражданского назначения.

В силу снижения гособоронзаказа при отсутствии компенсации за счет роста

производства высокотехнологичной непрофильной гражданской продукции начнется неизбежное в таких условиях замораживание технологического уровня производства и постепенное устаревание и обесценивание основных производственных фондов, в том числе созданных за последние годы при решающей доле средств ФЦП. Начнутся большие кадровые потери — как в количественном отношении, так и в отношении владения современными конструкторскими и производственными навыками. Деграционные процессы породят социальные проблемы, особенно остро переживаемые на градообразующих предприятиях. Такой сценарий для предприятий оборонной отрасли является неприемлемым.