

# Диверсификация-2019



Эдуард Семенов – экономический аналитик

*Краткий доклад о принципах проведения диверсификации отечественного ОПК.*

## **1. ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИЙСКОГО ОПК**

В четверг, 24 января 2019 года, в Уфе при участии Президента РФ В.Путина состоялось совещание руководителей российского оборонно-промышленного комплекса по вопросам диверсификации предприятий ОПК, т.е. частичному их переходу на выпуск гражданской продукции. В первую очередь, речь идёт о выпуске ими именно высокотехнологичной продукции.

Экономическая необходимость диверсификации очевидна. Она связана не только с тем, чтобы в условиях сокращения гособоронзаказа обеспечить устойчивую работу предприятий ОПК и полную занятость сотрудников. Необходимо также поднять на более высокий уровень развития экономику России, вывести на мировые рынки практически пока не представленную там продукцию российского сектора промышленной гражданской продукции.

Ясно, однако, что этого результата надо добиваться отнюдь не любой ценой. Чтобы избежать невыгодного развития диверсификации, необходимо рассмотреть различные стратегии и механизмы диверсификации, проанализировать их составные части и элементы.

Следует отметить, что в современной мировой экономике создание высокотехнологичной продукции является самым быстроразвивающимся видом деятельности. Поэтому изначально нельзя относиться к созданию высокотехнологичной гражданской продукции как побочному виду деятельности предприятий российского ОПК. Нельзя заниматься ею по остаточному принципу, потому что это будет означать неизбежный провал, отставание от мировых лидеров и огромные убытки для экономики России.

Исходя из опыта крупнейших компаний мира, в России необходимо создавать не аналог уже известного нам «отвёрточного» производства, а освоить весь процесс создания высокотехнологичной гражданской продукции, то есть, включая её разработку, производство и сервисное обслуживание.

Отметим, что между ведущими компаниями США, Европы и Азии идёт жестокая конкурентная борьба за мировые рынки сбыта. В этой конкуренции ведущие компании рассчитывают не только на собственные силы, но и пользуются самой широкой и мощной поддержкой своих государств. Ведь лидерство в этом секторе экономики сегодня означает и глобальное экономическое лидерство.

## 2. БЕСПРЕЦЕДЕНТНЫЙ ХАРАКТЕР СОВРЕМЕННОЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ В РОССИИ

Анализ исторического экономического опыта показывает, что диверсификация оборонной промышленности в том виде, как в России сегодня, так и ранее конверсия в СССР в конце 1980х – начале 90х г.г., ни в одной промышленно развитой стране не осуществлялась.

Например, после поражения во второй мировой войне промышленность как Западной Германии, так и Японии, перешла на «гражданские рельсы». Однако это вовсе не сопровождалось переводом военных предприятий этих стран на выпуск гражданской продукции. После второй мировой войны военная промышленность этих стран, которая во время войны выпускала вооружение и военную технику для немецкой и японской армий, была практически полностью ликвидирована. Крупнейшие западногерманские и японские военные предприятия (Юнкерс, Мессершмидт, заводы Круппа и т.д.) не были перепрофилированы, а были просто демонтированы в соответствии с условиями Потсдамских соглашений 1945 года. Поэтому массовый выпуск гражданской высокотехнологичной продукции в Германии и Японии после войны был осуществлён без участия военных предприятий.

Поэтому многие известные сегодня на весь мир высокотехнологичные компании Японии и ФРГ (SONY, PANASONIC, Toshiba, Fujii, BASF и т.д.) с самого момента своего создания никогда не были связаны с выпуском военной продукции. Они всегда выпускали единственно только гражданскую продукцию. Кроме того, многие такие компании возникли только после второй мировой войны. Даже немецкая компания Siemens, чья история деятельности насчитывает более ста лет, после второй мировой войны фактически была создана заново: от прежней довоенной компании Siemens у неё осталось лишь название. Даже географически штаб-квартира компании Siemens переехала из Берлина в Западную Германию.

Крупнейшие компании США также никогда не перепрофилировались из военных в гражданские, не перестраивали своё военное производство на выпуск гражданской продукции, поскольку исторически развивали эти виды деятельности параллельно. Кроме того, в США никогда не случалось обвального сокращения выпуска вооружений и военной техники, как это несколько раз происходило в СССР.

Основные современные китайские высокотехнологичные предприятия (например, ZTE, Huawei, Baidu, Alibaba, Tencent) были созданы и развивались независимо от существующего китайского ВПК. Более того, именно эти новые компании стали источником новых высоких технологий для китайской военной промышленности. Исключением являются только китайские военно-строительные организации (например, China Railway Construction Corporation), ранее входившие в состав Народно-освободительной армии Китая (НОАК), но в ходе китайской экономической реформы были перепрофилированы на строительство объектов гражданского назначения. По этой причине их вывели из состава НОАК, и они стали публичными акционерными компаниями. Сегодня эти компании строят высокоскоростные железнодорожные магистрали (ВСМ), современные высокотехнологичные предприятия, «умные» дома и вокзалы. Правда, до сих пор многие руководители и сотрудники в этих компаниях имеют воинские звания. Но всё-таки и эти компании никогда не создавали вооружение и военную технику и поэтому не переживали диверсификации.

Однако надо избежать повторения т.н. «конверсии» оборонных предприятий в СССР, которая завершилась полной неудачей и даже нанесла определённый ущерб предприятиям ВПК, до того стабильно работавшим. Не случайно, что в официальных материалах термин «конверсия» уже больше не используется как скомпрометировавший себя.

Из выступления Президента РФ и материалов последнего совещания по вопросам диверсификации, которое состоялось совсем недавно, 24 января 2019 года в Уфе, становится очевидным, предприятия ОПК должны будут осуществлять весь экономический оборот высокотехнологичной гражданской продукции, а не только её производство. Таким образом, на предприятия ОПК возлагается необходимость осуществлять разработку, производство, сбыт, сервисное обслуживание и утилизацию высокотехнологичной гражданской продукции. То есть, им заниматься пока придётся всем: находить заказчиков, обеспечивать себя новыми технологиями и оборудованием, привлекать специалистов, продвигать продукцию на рынок, проводить рекламные кампании и обеспечивать качественную работу своей продукции для покупателей.

Но с учётом относительно небольшого объёма внутреннего рынка и спроса в России неизбежно возникнет необходимость рано или поздно выходить с продукцией на экспорт, как это делают сегодня транснациональные корпорации.

### **3. ДИВЕРСИФИКАЦИОННЫЕ РИСКИ**

В экономическом смысле диверсификация предприятий ОПК означает пусть и постепенный, но неизбежный их переход на преимущественно рыночные отношения. Однако экономика России пока не имеет ярко выраженного рыночного характера. Внутренний рынок отечественной промышленной продукции в России пока ещё слабо развит. Сегодня степень деловой активности и оживлённости экономики России, включая промышленность, прямо зависят от наличия заказов, обеспеченных бюджетным финансированием. А предприятиям российского ОПК не избежать перехода на чисто рыночные механизмы своей деятельности. Таким образом, предприятиям ОПК предстоит стать флагами и лидерами внедрения рыночных отношений в промышленно-производственном секторе экономики России.

Сегодня диверсификация в России означает, по сути, необходимость для предприятий ОПК России начать венчурные проекты. Причём, им предстоит не только начать эти венчурные проекты, но и реализовать их в полном соответствии с требованиями и закономерностями существующего рынка.

Такой, как мы уже отметили, беспрецедентный для мировой экономики механизм диверсификации в России создаёт, в свою очередь, беспрецедентные риски и угрозы, не имеющие аналогов для предприятий ОПК других стран. Однако, крупнейшие высокотехнологичные компании с этими рисками и угрозами хорошо знакомы и постоянно стараются ослабить их негативное влияние на своё финансовое положение.

Отметим, что реализация высокотехнологичной гражданской продукции как на внутреннем (российском) рынке, так и на внешнем рынке (экспортные поставки), многократно увеличивает риски для предприятий российского ОПК.

В этом обзоре не рассматриваются вопросы и проблем обеспечения предприятий российского ОПК высокими технологиями, высокотехнологичным сырьём и оборудованием, а также квалифицированными трудовыми ресурсами. Мы здесь ограничимся пока обсуждением проблем последующих этапов экономического оборота высокотехнологичной гражданской продукции.

В условиях СССР выпуск гражданской продукции оборонными предприятиями был вызван наличием сильного товарного дефицита в тогдашней стране и задачей ослабления социальной напряженности и снижения степени недовольства населения невысоким уровнем жизни, а столько тем, чтобы максимально загрузить производственные мощности, частично свободные от производственных программ по оборонной продукции.

Сегодня в России, в принципе, нет товарного дефицита. В свободном доступе имеются импортные (преимущественно, китайские) и достаточно качественные бытовые товары в любом ассортименте и ценовом диапазоне. Их предложение, включая высокотехнологичную продукцию, намного превышает потребности и спрос населения и корпоративных клиентов. Проблемой для торговли сегодня является не наполнение полок магазинов товарами, как это было в СССР, а их реализация. Говоря экономическим языком, сегодня в России предложение высокотехнологичной гражданской продукции очевидно превышает платёжеспособный спрос на неё.

Таким образом, предприятиям ОПК придётся решать проблему реализации своей произведённой высокотехнологичной гражданской продукции в условиях сильной конкуренции. Причём, реализации по ценам, выгодным для каждого российского предприятия-производителя.

Надо учитывать то, что продажа высокотехнологичной продукции никогда не проходит безоблачно, без трудностей и проблем. Ни одна из даже крупнейших высокотехнологичных транснациональных корпораций и компаний не смогла избежать неудач и даже провалов при реализации вполне качественной продукции, что принесло им многомиллиардные убытки. Кратко перечислим наиболее известные провалившиеся проекты.

Так, общеизвестными являются провал операционной версии Windows ME (Millenium Edition) компании Microsoft, которая не пользовалась спросом у владельцев компьютеров.

Смартфон iPhone5 компании Apple покупатели полностью проигнорировали.

Финская компания Nokia постепенно проиграла конкурентную борьбу на рынках продажи смартфонов компаниям Apple, Samsung, Sony, китайским компаниям.

Особенно обращают на себя внимание регулярные провалы продаж вполне вроде бы успешной компании Samsung. В 2016 году Samsung потерпела крупную неудачу с продажами новейшего смартфона Galaxy Note 7. Кроме того, вслед за успешным выпуском мобильных телефонов и телевизоров Samsung безуспешно попыталась освоить производство и выпуск оргтехники и цифровой видеотехники. Несмотря на то, что Samsung использовала для их производства легально приобретенные технологии и оборудование, квалифицированный персонал, обеспечила рекламу и сервисное обслуживание, выпущенные Samsung принтеры, цифровые фотоаппараты и видеокамеры оказались недостаточно качественными и ненадёжными в эксплуатации по сравнению с аналогичной продукцией компаний Xerox, Hewlett-Packard, Canon, Nikon. По этой причине эта продукция Samsung перестала пользоваться спросом у покупателей, что означало для

компания огромные убытки. К настоящему времени Samsung отказывается от их дальнейшего производства.

Компания Theranos (США) более 15 лет разрабатывала новую технологию экспресс-анализа крови и соответствующее оборудование. В итоге, исследования завершились неудачей, что не так давно привело к полному разорению компании Theranos.

В России в последние годы в продажу неоднократно поступали отечественные высокотехнологичные товары (смартфоны, цифровые ресиверы и т.д.). Но, несмотря на вполне доступные цены и хорошую рекламу в СМИ и по ТВ, у покупателей заметным спросом они не пользовались.

Если курс на диверсификацию предприятий российского ОПК призван, среди прочего, заместить их выпадающие доходы от сокращения гособоронзаказа, то надо решить, как тогда предотвратить рост их расходов, неизбежных при выпуске принципиально новой для них гражданской продукции и продвижении созданной продукции на внутренние и внешние (экспортные) рынки. Ведь при диверсификации оборонных предприятий предстоит начать необходимые и неизбежные новые направления деятельности.

Отметим, что ни у России, как ранее ни у СССР, нет опыта продвижения гражданской продукции на экспорт в массовых масштабах. Это означает отсутствие у российских предприятий специалистов в этой сфере, налаженных коммерческих связей и отношений, деловой репутации, раскрученных российских брэндов, сетей и пунктов сбыта и сервисного обслуживания. Всё это нам предстоит сегодня создавать с нуля.

Кроме того, предприятиям российского ОПК не избежать необходимости начать и развивать ещё одно важное направление своей деятельности, связанное с выходом на финансовые и инвестиционные рынки. Реальность такова, что в современной мировой экономике для финансирования успешной деятельности высокотехнологичных компаний уже недостаточно одной только полученной выручки от реализации продукции. В условиях современной экономики практически все высокотехнологичные компании, включая относительно небольшие, активно привлекают средства инвесторов. Делается это различными путями: через фондовые биржи, IPO, путём привлечения средств частных инвесторов. Таким образом, российским предприятиям ОПК, которые будут нацелены на долгосрочный выпуск высокотехнологичной продукции, в соответствии с современными рыночными требованиями необходимо будет размещать свои акции на фондовых биржах. Для выхода своих акций на биржи предприятиям ОПК необходимо будет проводить road-show, due diligence, листинг, что также относится к несвойственным для предприятий ОПК видам деятельности. Всё это также потребует дополнительных расходов. Где российским предприятиям взять для этого дополнительные средства?

Дополнительно, тогда у предприятий ОПК возникнут ещё и фондовые риски, связанные с колебанием (снижением) стоимости акций, а также доходности своих неэмиссионных ценных бумаг.

### **Виды некоторых рисков реализации высокотехнологичной гражданской продукции**

- Товарные риски
- Валютные риски
- Экономические (включая финансовые, коммерческие, предпринимательские) риски

- Внешнеполитические риски
- Юридические риски.
- Если более подробно, то в число таких рисков могут входить следующие риски:
- Риск маркетинговых просчётов и ошибок, что приведёт к слабому потребительскому и рыночному спросу на произведённую в России ВТГП
- Риск недобросовестной конкуренции со стороны зарубежных производителей
- Риск взаимной конкуренции между российскими предприятиями в одном и том же сегменте рынка и по аналогичным видам продукции
- Риск недостаточной рекламы и информационного обеспечения произведённой продукции
- Риск малоузнаваемости брэнда предприятия-изготовителя
- Риск нарушения гарантийных обязательств по причине слаборазвитой сервисной сети предприятия-изготовителя
- Риски, связанные с состоянием рынков сбыта
- Риски, связанные с государственным регулированием
- Риски нестабильности макроэкономической обстановки
- Риск затоваривания и перепроизводства ВТГП
- Риск возникновения токсичных активов предприятия, связанных с производством ВТГП
- Риск нарушения ковенантов кредитных договоров в связи с возникновением незапланированных убытков по причине слабого сбыта произведённой ВТГП и т.д.

С учётом недостаточно уровня развитости внутреннего российского рынка отечественной высокотехнологичной промышленной продукции, а также практически пока полного отсутствия экспорта этой продукции, каждый из перечисленных рисков относится к числу достаточно высоких.

Как итог, интегральный (суммарный) риск выпуска высокотехнологичной промышленной гражданской продукции предприятиями российского ОПК получается высоким. Что более важно, суммарный объём этих рисков в денежном выражении может многократно превысить объём выручки от реализации гражданской продукции, что делает это направление деятельности недопустимо убыточным.

В конечном результате, велика вероятность того, что цена такой формы диверсификации может оказаться чересчур высокой. Такая диверсификация может нарушить стабильное на сегодняшний день положение предприятий ОПК. Это может привести к убыткам предприятий ОПК и ухудшению их финансового состояния. Таким образом, неудачно проведённая диверсификация может привести к срыву уже не только выпуска гражданской продукции, но даже выполнению гособоронзаказа, выполнение которого останется первоочередной задачей каждого предприятия ОПК.

Следует отметить, что пока в России нет примеров успешного массового выпуска гражданской высокотехнологичной продукции (тем более, её экспорта) предприятиями не из сферы ОПК. То есть, предприятиям ОПК негде получить в России опыт и консультации о том, как можно успешно реализовывать гражданскую высокотехнологичную продукцию не только на мировых рынках, но хотя бы в России. В том числе, как организовать сервисное обслуживание этой продукции.

Суммарный объём всех перечисленных выше разнообразных рисков и, соответственно, их негативное влияние на финансовое положение и стабильную деятельность предприятий ОПК, будут заметно возрастать по мере увеличения доли гражданской продукции в их общем объёме выпуска.

Уже сейчас необходимо предусмотреть, как можно минимизировать негативное влияние этих факторов на финансовое состояние предприятий ОПК в ходе их перехода на массовый выпуск разнообразных видов ВТГП. Что можно предложить для решения этих проблем?

#### **4. НЕКОТОРЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ДИВЕРСИФИКАЦИИ**

Мы уже отметили, что, исходя из опыта крупнейших высокотехнологичных мировых компаний, разработка и выпуск ВТГП не может осуществляться по "остаточному принципу". То есть, иными словами, выпуск ВТГП является серьёзным бизнесом, который, рано или поздно, станет самостоятельным направлением деятельности для предприятий ОПК, и никак, в принципе, не связанном с выпуском оборонной продукции.

Можно условно разделить процесс диверсификации на следующие этапы:

Первый этап - создание конструкторской, технологической и производственной базы для разработки и производства гражданской продукции;

Второй этап - создание системы сбыта произведённой российской продукции в России и за рубежом (включая её сервисное обслуживание) и выход на мировые рынки;

Третий этап - привлечение инвестиций в российский сектор высокотехнологичных компаний на российском и зарубежном финансовых рынках.

Успешная реализация каждого из перечисленных направлений деятельности вполне достижима. Однако для этого потребуются определённая поддержка со стороны государства и организационные мероприятия.

На основании вышесказанного, для облегчения диверсификации предприятий ОПК (перехода на выпуск высокотехнологичной гражданской продукции) с сохранением при этом их стабильной работы по выполнению ГОЗ необходимо освободить предприятия ОПК от основных рисков, возникающих при реализации произведённой ими высокотехнологичной гражданской продукции. Сделать это можно путём перекалывания рисков на другое юридическое лицо, другую структуру, обладающую достаточной финансовой устойчивостью. Такую устойчивость традиционно обеспечивают государственные гарантии.

Перечислим некоторые предложения для успешной диверсификации:

1. Необходимо, по примеру гособоронзаказа, создать, своего рода, государственный гражданский заказ (ГГЗ). В этом случае предприятия ОПК будут выпускать гражданскую продукцию с гарантированной возможностью её реализации. Такая форма работы потребует лишь на начальном, переходном периоде в 3-5 лет, как способ поддержки диверсификации предприятий ОПК;
2. Необходимо создать государственную структуру по закупке гражданской продукции у предприятий ВПК, чтобы освободить их от несвойственных им функций продвижения продукции на рынок, её рекламы, продажи продукции и создания сети сервисного обслуживания. Эта структура также будет формировать государственный гражданский заказ (ГГЗ) для предприятий ОПК;

3. Необходимо создать механизмы государственного страхования (хеджирования) рисков конверсии (диверсификации), а также обеспечить предоставление государственных гарантий (поручительств) предприятиям ОПК при получении ими кредитов для диверсификации и освоения выпуска гражданской продукции;
4. Необходимо защитить внутренний рынок России от свободного доступа на него импортной высокотехнологичной гражданской продукции;
5. Помимо государственного гражданского заказа (ГГЗ), со стороны государства необходимо обеспечить доступ предприятиям ОПК к заказам крупных корпораций на продукцию гражданского (невоенного) назначения;
6. Необходима срочная разработка федеральной программы диверсификации ОПК России для решения всех деталей и проблем, с которыми неминуемо сталкиваются предприятия ОПК при их диверсификации;
7. Создание в рамках госкорпораций ОПК их дочерних структур, специализированных по видам высокотехнологической гражданской продукции, с возможностью затем их дальнейшего выделения в отдельные юридические лица (компании);
8. Приступить к созданию и популяризации брэндов российской промышленной гражданской продукции и компаний;
9. Рассматривать продвижение российской высокотехнологичной промышленной гражданской продукции на мировые рынки как элемент так называемой «мягкой силы» России, для чего получить полномасштабную государственную поддержку.

Указанные мероприятия позволят предприятиям сосредоточиться на более привычной и понятной для них производственной деятельности, как производство, а не превращаться в торговые организации и сети.

Кроме того, удастся избежать роста штата персонала за счёт введения в штат и увеличения численности торговых работников, юристов, маркетологов, складских работников и логистиков.