

## 10.6. ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО ПОСРЕДНИКА В ОБЛАСТИ ВОЕННО-ТЕХНИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА РОССИИ С ИНОСТРАННЫМИ ГОСУДАРСТВАМИ<sup>1</sup>

Кушнир А.М., к.э.н., доцент, Военный университет;  
Дудка Р.А., соискатель, ГК «Ростехнологии»

В статье излагается авторский подход к определению сущности и основных направлений диверсификации предприятий оборонно-промышленного комплекса России. На примере деятельности государственного посредника в области военно-технического сотрудничества Федерального государственного унитарного предприятия «Рособоронэкспорт» исследованы механизмы и опыт реализации диверсификационных стратегий в различных отраслях народного хозяйства. Обоснована необходимость и целесообразность установления пределов диверсификации. Доказано, что взаимосвязь специализации и диверсификации носит реверсный характер.

Не вызывает сомнений, что диверсификация является одним из эффективных инструментов адаптации рыночных субъектов к постоянно изменяющимся условиям хозяйствования. Она является одним из стратегических вариантов развития и роста предприятия. Как известно, развитие фирмы обуславливается определенными тенденциями, которые в достаточной мере находят свое отражение в цикле развития предприятия. В самом общем виде указанный цикл развития представляет собой последовательную смену стадий: рост – нестабильность – выживание. Практически все рыночные субъекты во время своего функционирования проходят стадии роста и нестабильности, при этом время каждой стадии и глубина различны для каждого предприятия и зависят от целого комплекса факторов.

В отличие от стран Запада, в нашей стране распространение диверсификации происходило по достаточно своеобразному сценарию. В период приватизации решающее значение при приобретении того или иного актива играла его потенциальная стоимость. На протяжении 1990-х гг. большинство отечественных конгломератов формировалось по принципу «дешево – куплю, потом разберусь». Стремительная «прихватизация» не оставляла времени на продолжительные раздумья: интересные активы скупались моментально. В противном случае можно было просто опоздать<sup>2</sup>. Приобретение активов из различных отраслей и сфер народного хозяйства стало некоей модой. Скупив непрофильные активы, многие собственники до сих пор не знают, что же делать с ней дальше:

- каким образом управлять;
- на чем сосредоточиться;
- от чего избавиться.

Объективных проблем в данном вопросе весьма много:

- недостаток подготовленных кадров;
- низкий уровень корпоративной культуры и управления;
- неразвитость информационных технологий и т.п.

<sup>1</sup> Светлой памяти профессора Королева Владимира Дмитриевича посвящается.

<sup>2</sup> См.: Плис М. Запредельный бум // Секрет фирмы. – 2006. – №1. – С. 10.

Авторы полагают, что методы диверсификации многих отечественных фирм в тот период были близки к практике венчуров: временно свободные ресурсы направлялись в предельно рискованные проекты в расчете на получение сверхприбыли. При этом на успех можно было рассчитывать даже в том случае, если в семи проектах из десяти инвестор нес убытки – доходность оставшихся сторицей покрывала общие издержки. Естественно, в развитых странах такая стратегия диверсификации была бы просто разорительной, однако в переходной экономике РФ она оказалась очень востребованной. И если в других сферах экономики диверсификация производства выступала в качестве одной из альтернатив развития, то в оборонно-промышленном комплексе РФ реальных альтернатив просто не существовало.

В текущий момент состояние оборонно-промышленного комплекса РФ детерминировано целой группой взаимосвязанных факторов, которые с известной долей условности можно подразделить на исторические, внешнеполитические, а также экономические.

### Исторические факторы

Рассматривая исторические факторы, необходимо понимать, что в течение длительного времени Советский Союз фактически в одиночку оппонировал группе высокоразвитых стран<sup>3</sup>.

- Во-первых, плановая экономика позволяла снижать стоимость энергоресурсов и тариф на перевозки. Следовательно, при организации оборонных производств многие экономические параметры даже не брались в расчет. Приоритет же отдавался показателям военной эффективности.
- Во-вторых, Советский Союз весьма ограниченно участвовал в международном разделении труда. Это имело противоречивые последствия. С одной стороны, изолированность от внешнего мира стимулировала развитие научных школ и направлений, разработки которых до сих пор востребованы на рынке и обеспечивают безопасность не только РФ, стран СНГ, но и многих других государств. С другой, – ученые, занимавшиеся оборонной тематикой, были лишены международных научных контактов. В связи с этим затрачивались значительные силы и средства на воспроизводство уже имеющихся в мире технологических решений.

По сравнению с гражданским сектором экономики, оборонно-промышленный комплекс (ОПК) в СССР развивался приоритетно. Это позволило не только оснастить соответствующие заводы, НИИ и КБ новейшим научным и промышленным оборудованием, внедрить и освоить наиболее передовые технологии, но и сконцентрировать на оборонных предприятиях наиболее квалифицированных и дисциплинированных работников. При этом важнейшей составляющей политики в области развития высокотехнологичных производств была система мер, нацеленных на поддержание в системе ОПК особых условий труда, в рамках которых происходило воспроизводство соответствующего человеческого капитала. Высокий уровень заработной платы, качественное медицинское обслуживание, продуманная система жилищного обеспечения, улучшенное товарно-продуктовое снабжение, развитая система санаториев, профилакториев, туристических баз, домов отдыха – все это было неременным атрибутом социальной сферы предприятий «оборонки». Как обоснованно отмечает В. Хорев, социальная организация производственной дея-

<sup>3</sup> Нельзя отрицать, что Организация Варшавского договора функционировала на основе участия в ней Советского Союза.

тельности в системе советского ОПК создавала человеческий капитал особого качества, в котором основой являлась высочайшая квалификация специалистов и уникальная организационная и поведенческая культура, сочетающая внутреннюю свободу и склонность к риску с лояльностью, преданностью фирме и способностью к работе в экстремальных условиях<sup>4</sup>. Между тем, сконцентрированные в оборонном комплексе лучшие научные и инженерные кадры страны в течении десятилетий работали практически без конкуренции и с минимальными финансовыми ограничениями. В результате несколько поколений разработчиков и производителей вообще не сталкивались с проблемой платежеспособного спроса, росло количество изобретений, не находивших реализации на практике, углублялся разрыв между оборонными и гражданскими отраслями – объемы трансферта достижений между ними стремились к нулю.

### Внешиполитические факторы

Анализируя динамику внешнеполитических факторов развития ОПК РФ стоит отметить, что конец биполярного противостояния ознаменовался развалом Организации Варшавского договора, распадом СССР. Появившееся на геополитическом пространстве Содружество Независимых Государств по большей мере носит декларативный характер, и нет оснований предполагать какие-либо интеграционные процессы в ближайшем будущем. При этом РФ остается государством с самыми протяженными границами, в непосредственной близости которых существует целый пояс напряженности, тлеющих и разгорающихся конфликтов. Многие сопредельные государства находятся в стадии политической нестабильности, не гарантированы от значительных политических и экономических потрясений.

Даже в середине 1990-х г. Россия рассматривалась ведущими державами мира в качестве опасного конкурента, поэтому задача ее экономического и политического ослабления никогда не снималась с повестки дня. Справедливости ради, необходимо признать, что усилия зарубежных недоброжелателей в вопросах дестабилизации политической обстановки в переходный период оказались куда менее действенными, нежели непродуманные действия собственного высшего политического руководства.

### Экономические факторы

Как известно, рыночные реформы в нашей стране проводились в условиях ярко выраженного политического и экономического кризиса, значительно сократившего доходную часть федерального бюджета. Либерализация цен, открытие внешней торговли поставили производственный сектор экономики в предельно тяжелое положение. В результате произошло обвальное сокращение государственного оборонного заказа, инициированы неподготовленные и непродуманные процессы конверсии военного производства. Затрудняло положение и то, что значительная часть технологических цепочек оказалась разорванной<sup>5</sup>, что обусло-

вило дополнительный рост цен и себестоимости выпускаемой продукции.

Надежды, связанные с приходом в отрасль частного капитала, также не оправдались.

- Во-первых, предпринимателей в приоритетном порядке интересовали наиболее привлекательные и успешно функционирующие предприятия. Такая тенденция просматривалась во всех отраслях и сферах, и оборонный комплекс не стал исключением.
- Во-вторых, в условиях низкой прогностичности внешней среды наибольший интерес представляли активы, способные принести отдачу в максимально короткий срок.
- В-третьих, отсутствие внятной и, что самое главное, последовательной политики в отношении ОПК не могло не оттолкнуть многих потенциальных инвесторов.

К сожалению, после того как на некоторых приватизированных предприятиях ОПК был наведен элементарный порядок, налажен производственный процесс, они были выведены из состояния банкротства, начали приносить прибыль и стали инвестиционно привлекательными – государственные структуры начали предпринимать существенные усилия по их реприватизации. Такая позиция представляется весьма непоследовательной и вряд ли способствует установлению доверительных отношений между властью и бизнесом, развитию частно-государственного партнерства, о котором так много сейчас говорят.

Между тем, большинство предприятий оборонно-промышленного комплекса России испытало на себе весь спектр негативных последствий переходного периода. Однако в отличие от экспортно-ориентированных отраслей (например, топливно-энергетического комплекса) ОПК не имел в своем распоряжении никаких демпфирующих средств: с началом реформ сократился не только государственный оборонный заказ, но и экспортные поставки продукции военного назначения. Многолетние традиционные партнеры просто выпали из сферы влияния России. Предприятия оборонно-промышленного комплекса, объединявшие наиболее дееспособную часть промышленности и высоко подготовленные, профессиональные кадры, оказались на периферии государственного финансирования. Под эгидой конверсии оборонно-промышленного комплекса произошел его развал и деградация.

Интересно, что трактовка понятия «конверсия военного производства» имеет существенные отличия в нашей стране и странах Запада. В России это сокращение объемов выпуска, по сути – ликвидация значительной части оборонной промышленности. Конверсия для стран Запада – это приспособление военной промышленности к новым условиям, передел сфер влияния в целях повышения эффективности ее функционирования. Не случайно, что термин «конверсия» был принят в РФ. В государствах Запада для описания сходных процессов используют термин «адаптация». Тем более конверсия не рассматривается там в качестве полной перестройки имеющихся мощностей ВПК на гражданское производство.

Сегодня очевидно, что конверсия, рассматриваемая в качестве стратегии адаптации российской оборонной промышленности к рыночным условиям, своих целей не достигла и достигнуть не могла.

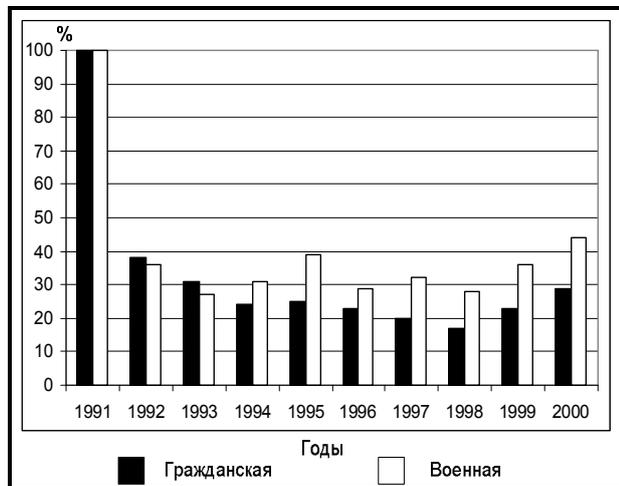
- Во-первых, на все программы конверсии выделялись средства, не превышающие 20% от потребного финансирования. В результате не произошло существенного улучшения экономического состояния оборонных предприятий.

<sup>4</sup> См. подробно: Хореев В.П. Развитие института доверия в оборонно-промышленном комплексе Российской Федерации в условиях рыночных отношений: Дис. ... доктора экон. наук. М., 2004. С. 113.

<sup>5</sup> Существенная доля оборонных предприятий оказалась за пределами РФ.

- Во-вторых, фактически не изменилась доля гражданской составляющей в выпускаемой ОПК продукции (40-45%).
- В-третьих, не произошло столь ожидаемого трансферта высоких технологий из оборонной сферы в области, связанные с производством гражданской продукции.

В результате в отечественном оборонном комплексе произошло значительное сокращение объемов и военного и гражданского производства (рис. 1).



**Рис. 1. Динамика выпуска продукции российским ОПК (1991 г. – 100%)**

В такой ситуации именно диверсификация стала рассматриваться руководством многих предприятий ОПК в качестве инструмента, способного создать необходимые условия для технического перевооружения производственно-технологической базы, обновления производственного аппарата и формирования нового состава и структуры основных производственных фондов, повышения на этой основе конкурентоспособности выпускаемой продукции и расширения сфер сбыта.

Естественно, при проведении диверсификационных мероприятий следует учитывать специфику функционирования оборонных предприятий:

- рынок носит характер выраженной монополии;
- всесторонне правовое обеспечение;
- информация, касающаяся производства продукции военного назначения (ПВН), имеет ограниченный режим распространения;
- более существенная по сравнению с другими отраслями доля государственного участия;
- значительная часть предприятий комплекса имеет ограничения или не обладает правом собственности на закрепленное за ними имущество;
- длительный цикл разработки основных видов вооружения и военной техники (ВВТ);
- по сравнению с большинством товарных групп выпуск ПВН требует применения широкого спектра технологий, особого качества финальных изделий;
- необходимость содержания в мирное время избыточных мобилизационных мощностей;
- широкий размах кооперационных связей, высокая капиталоемкость производственных процессов и специализация используемого оборудования<sup>6</sup>;
- достаточно высокая и постоянно возрастающая стоимость современной ПВН.

<sup>6</sup> По разным оценкам от половины до трех четвертей производственного оборудования ОПК невозможно без существенной модернизации использовать в производстве гражданской продукции.

В дополнение к сказанному предприятия ОПК России также характеризуются наличием разрывов в научно-технологическом развитии между гражданским и военным секторами экономики. Однако в качестве ключевых особенностей современного состояния оборонной отрасли авторы называют следующие.

Несмотря на существенное увеличение государственного оборонного заказа после 2000 г., создание холдинговых и интегрированных структур, более четверти предприятий комплекса являются убыточными<sup>7</sup>. Такое положение обусловлено следующими обстоятельствами.

- Недостаточной эффективностью системы управления ОПК, ее частыми и порой бессистемными реформами. К сожалению, даже после воссоздания в апреле 2006 г. Военно-промышленной комиссии при Правительстве РФ говорить о возрождении полноценного централизованного управления исследуемого комплекса пока преждевременно<sup>8</sup>.
  - Во-первых, указанный орган по своей сути является комиссией, что подразумевает участие в стратегическом планировании, согласовании и координации общих вопросов, но не в оперативном управлении.
  - Во-вторых, количество штатных сотрудников (шесть человек) даже с учетом привлекаемых на временной основе специалистов и научно-технического совета не позволяет полноценно решать текущие управленческие задачи<sup>9</sup>.
  - В-третьих, значительная часть параметров деятельности Военно-промышленной комиссии дублирует задачи и функции Департамента оборонно-промышленного комплекса Министерства промышленности и энергетики РФ.<sup>10</sup> Сравнительный анализ Положения о Военно-промышленной комиссии при Правительстве РФ и Положения о Департаменте оборонно-промышленного комплекса Министерства промышленности и энергетики РФ показывает, что различия между ними носят несущественный характер, а многие компетенции просто идентичны.
- Недостаточностью мер государственной поддержки оборонного производства. Последовательный подход к решению данной проблемы видится в следующих ракурсах. Первый вариант: государство в рамках оборонного заказа «загружает» предприятие выпуском требуемой продукции в такой мере, которая бы обеспечивала рентабельность производства. В этом случае можно и не поднимать вопрос о предоставлении каких-то дополнительных льгот и преференций. Второй вариант: если государство не в состоянии обеспечить соответствующим количеством заказов предприятие оборонного комплекса следует определить, имеет ли оно возможности по получению сторонних заказов. При положительном решении данного вопроса (что имеет место не более чем на 20% предприятий) предоставление преимуществ было бы также неоправданным. Во всех остальных случаях государству следует определиться с целесообразностью пребывания рассматриваемой организации в Реестре предприятий ОПК. В том случае, когда продукция предприятия не заказывается по линии государственного оборонного заказа (ГОЗ) (по причине перепроизводства или

<sup>7</sup> См.: Иванов С. Цит. по: Arms-expo.ru (приводится по состоянию на 13 декабря 2007 г.).

<sup>8</sup> В начале 2008 г. ее возглавлял заместитель Председателя Правительства РФ С.Иванов, а его заместителем (в ранге федерального министра) являлся В. Путилин.

<sup>9</sup> См. подробно: Соколов С.А. Экономические основы использования малой авиации в интересах укрепления обороноспособности России. Дис. ... канд. экон. наук. – М.: ВУ, 2007. – С. 41-42.

<sup>10</sup> См. для сравнения: Положение о Военно-промышленной комиссии при Правительстве Российской Федерации: Утверждено постановлением Правительства Российской Федерации от 7 мая 2006 г. №278. // Гарант. Правовая система. – Приводится по состоянию на 15 февраля 2007 г.; <http://www.minprom.gov.ru/>.

отсутствия финансовых ресурсов) возможны следующие альтернативы:

- перепрофилирование производства;
- приватизация предприятия;
- субсидирование организации для сохранения и развития научно-производственного потенциала.

К сожалению, в большинстве подобных случаев позиция государства оставалась и остается весьма непоследовательной. Недогаженные по линии ГОЗ предприятия не имеют объективной возможности получения сторонних заказов, не получают сколь-нибудь существенной поддержки от государства и пребывают в некоем парабанкротном состоянии, балансируя на грани банкротства.

Экономическая необоснованность такого подхода проявляется в следующих направлениях. Если государство не будет в последующем использовать данное предприятие ОПК в производстве продукции военного назначения, то чем дольше оно будет числиться в Реестре предприятий комплекса, тем большей степени деградации достигнет производство и тем менее привлекательным оно будет для потенциальных покупателей. Если же государство все-таки будет использовать предприятие в последующем, то режим тотальной экономии средств является еще более деструктивным. Дело в том что, не обеспечивая предприятия ОПК необходимой загрузкой сегодня, государство рискует потерять необходимые производственные цепочки, подготовленные кадры и затратить в будущем несоизмеримо больший объем средств на восстановление производства, нежели его текущее поддержание.

Как ни прискорбно констатировать, но руководство нашей страны до сих пор при решении подобных вопросов ориентируется на предельно недалекое будущее, суть которого может быть представлена следующим образом: «Может быть, все как-то само собой устроится». Действительно, может, устроится, а может, и не устроится. Второй сценарий развития обычно даже не рассматривается.

Бесспорно, предприятия оборонно-промышленного комплекса обладают высоким адаптационным потенциалом. И сам факт, того, что в настоящее время ОПК РФ существует как объективная реальность, является тому наглядным подтверждением. В 1990-х гг. органы государственной власти не сделали ничего для его сохранения и тем более развития. Между тем, резервы «выживания» у предприятий российского оборонного комплекса не безграничны. Примеров тому более чем достаточно:

- предприятия утрачивают способность к серийному производству;
- происходит прогрессирующее старение основных производственных фондов;
- снижается их научно-технический потенциал, качество выпускаемой продукции;
- в критическом состоянии находится система подготовки и стимулирования кадров.

Неудивительно, что в таких условиях многие предприятия ОПК используют диверсификационные подходы. Среди них необходимо выделить следующие.

- Во-первых, организуется выпуск новой продукции военного назначения на основе близости технологических процессов. В качестве примера такого рода можно привести разработку тульским НПП «Сплав» беспилотного летательного аппарата (БЛА), используемого для управления огнем и ракетными ударами артиллерийских подразделений. Как известно, указанное предприятие специализируется на производстве реактивных систем залпового огня.

Одной из специфичных разновидностей данного направления диверсификации является утилизация вооружения и военной техники. Она осуществляется ремонтными заводами Министерства обороны РФ, Министерства по атомной энергии РФ, другими организациями комплекса. По расчетам специалистов, своего максимума работы в данном направлении достигнут в 2013 г.<sup>11</sup>

В последние годы относительно новой тематикой оборонных предприятий стало производство специальных средств для ведомств силового блока, в том числе и антитеррористической специализации. Это мобильные робототехнические комплексы, способные проводить разминирование и исследование подозрительных объектов, специальные боеприпасы нелетального действия, аппаратура радиочастотного анализа, детекторы взрывчатых веществ и многое другое.<sup>12</sup>

- Во-вторых, на базе имеющихся мощностей может быть освоено выпуск продукции, находящей применение в народном хозяйстве. Так, предприятия, выпускающие контрольно-проверочную аппаратуру для ракетных пусковых установок, успешно освоили выпуск смежной гражданской продукции. Омский завод «Автоматика» осуществил трансферт технологий из сферы производства головок для самонаведения высокоточного оружия в область медицины и здравоохранения.

Как полагает автор, многолетний опыт работы в авиационной сфере и реальные достижения в области военного авиастроения позволили сформировать внушительный портфель заказов на продукцию в рамках проекта «Гражданские самолеты Сухого», прежде всего, на существующий только в опытных образцах средне магистральный самолет (RRJ) Super Jet 100. Существует достаточно примеров того, как могут эффективно использоваться отходы основного производства, а также простаивающие производственные мощности.<sup>13</sup>

Специализирующееся на выпуске радиолокационного оборудования УПП «Вектор» приступило к выпуску агрегатов для высококачественной обработки различных металлов. Ижевский электромеханический завод «Купол» наряду с уникальными комплексами ПВО тактического звена наладил производство материалов высокой степени очистки, которые находят широкое применение в народном хозяйстве. Значительная доля оборудования для добычи и транспортировки углеводородного сырья выпускается на предприятиях ОПК. Это и буровое оборудование, и информационно-управляющие системы, и комплексы экологического мониторинга. Похожая ситуация складывается и в области медицинского оборудования, органической химии.

Несмотря на то, что перепрофилирование авиастроительного завода на выпуск кухонной посуды, скорее всего, является собой не самый удачный пример реализации диверсификационных стратегий в ОПК, тем не менее, выпуск товаров народного потребления (т.н. рынок FMCG) также не следует полностью сбрасывать со счетов.

- В-третьих, осуществление инвестиций в производство продукции другого предприятия. Так, «Корпорация «Аэрокосмическое оборудование» осуществила многомиллионные инвестиции в разработку систем управления бронетанкового вооружения Таганрогского НКБ вычислитель-

<sup>11</sup> При условии полного и бесперебойного финансирования. – См.: Сафронов И. Утилизация вооружений станет сугубо гражданским делом // Коммерсантъ. – 2005. – 28 июля.

<sup>12</sup> См.: Нечаев Г. Оружие против террористов // Взгляд. – 2007. – 3 декабря.

<sup>13</sup> Так, на Уфимском моторостроительном производственном объединении на базе производства авиадвигателей было развинуто изготовление наземных силовых установок для выработки электроэнергии и перекачки газа, комплектующих к автомобильным и вертолетным двигателям, мотоблоков и снегоходов. – Приводится по: Рязанов А.А. Диверсификация предприятий оборонно-промышленного комплекса России в современных условиях. – М.: ВУ, 2006. – С. 40; Интервью с гендиректором ОАО «УМПО» Валерием Лесуновым // Прямые инвестиции. – 2005. – №2. – С. 8.

ных систем<sup>14</sup>. Только в 2005-2006 гг. Концерн ПВО предоставил более 200 млн. руб. смежному предприятию «Государственный Обуховский завод», чем в немалой степени содействовал выводу его из состояния банкротства. Такие же проекты осуществляют РСК «МиГ», ОАО «Балтийский завод» и др.

- В-четвертых, предприятия ОПК все чаще и чаще используют механизмы слияний и поглощений, входят в акционерный капитал других предприятий. Так, ОАО «Объединенные машиностроительные заводы» в свое время консолидировало пакеты акций целого ряда предприятий комплекса: судостроительной фирмы «Алмаз», завода «Красное Сормово», Центрального конструкторского бюро «Лазурит», судостроительного завода «Лотос», группы компаний «Каскол» и др. ММПП «Салют» поглотило Воскресенский машиностроительный завод «Салют», МКБ «Гранит», НИИ технологии и организации производства двигателей и ряд других предприятий. Причем экспансия не ограничивается национальными границами. Например, один из ведущих российских производителей пороха – Пермское НПО им. С.М.Кирова – выкупило четверть акций узбекского целлюлозно-бумажного комбината «Узбек Когози». Но, наверное, самый масштабный проект подобного рода осуществило ФГУП «Рособоронэкспорт». За достаточно короткий промежуток времени руководству государственного посредника удалось войти в капитал крупнейших корпораций и компаний холдингового типа<sup>15</sup>.

Естественно, предприятия оборонного промышленного комплекса РФ в полной мере используют потенциал как горизонтальной, так вертикальной и конгломератной диверсификации, диверсификацию производства и диверсификацию рынков сбыта. Таким образом, можно заключить, что принципиального отличия диверсификационных процессов в оборонном комплексе и других отраслях и сферах народного хозяйства не существует. Имеющиеся различия обусловлены спецификой функционирования указанных предприятий, которая, безусловно, присутствует. Что же касается специфики целей и видов диверсификации организаций ОПК и других отраслей, то, по нашему мнению, такие рассуждения<sup>16</sup> носят несколько схоластический характер и не имеют ничего общего с финансово-хозяйственными процессами, происходящими в реальности. В большинстве случаев диверсификация российских оборонных предприятий осуществляется в рамках производственной сферы. Исключения составляют случаи сдачи в аренду неиспользуемых площадей в крупных городах, где они могут использоваться и в качестве офисных центров, гостиниц, торговых, выставочных и производственных комплексов. Исходя из рассмотренных в первом параграфе особенностей диверсификационных процессов, такое положение представляется оправданным и закономерным.

Сегодня диверсификация получила признание на самом высшем уровне государственного управления. Проведенный автором с помощью поисковых системы Google контент-анализ упоминаний фамилий первых лиц российского государства в ракурсе диверсификации

<sup>14</sup> Приводится по: [www.aequipment.ru](http://www.aequipment.ru) (по состоянию на 22 декабря 2007 г.).

<sup>15</sup> Более подробно об этом на последующих страницах.

<sup>16</sup> См. подробно: Рязанов А.А. Диверсификация предприятий оборонно-промышленного комплекса России в современных условиях. – М.: ВУ, 2006; Трифонов Д.А. Механизм диверсификации производства предприятий ВПК: Дис. ... канд. экон. наук. Саратов, 1999; Нечуйветер А.П. Диверсификация производства конверсионной организации: Дис. ... канд. экон. наук. – Орел: ОТУ, 1998; Горшков В.Г. Стратегия диверсификации предприятия в новых экономических условиях: на примере предприятий ОПК машиностроительного профиля. Дис. ... канд. экон. наук. Барнаул, 2001.

оборонно-промышленного комплекса во всемирной паутине показал, что указанные словосочетания встречаются от 531 раз в отношении главы государства до 159 – в отношении заместителя Председателя Военно-промышленной комиссии.

По инициативе Роспрома систематически стали проводиться профильные выставки. Последняя из них – «Изделия и технологии двойного назначения. Диверсификация ОПК» – прошла с 2 по 5 октября 2007 г. во Всероссийском выставочном центре. В качестве целей подобных форумов выступает демонстрация научно-технического потенциала предприятий военно-промышленного комплекса по решению наиболее актуальных задач энергетической, продовольственной и социальной безопасности России. В деловой программе выставки было предусмотрено проведение конференций и научно-практических семинаров по актуальным проблемам внедрения технологий двойного назначения.

К сожалению, далеко не все проекты по диверсификации предприятий оборонного комплекса дошли до своего логического завершения. Так, РСК «МиГ» в течение достаточного длительного периода времени планировала освоить параллельный выпуск смежной гражданской продукции, тем более что новый самолет создавать не требовалось: предполагалось начать серийно налаживать выпуск авиалайнера Ту-334, который к тому времени уже прошел все летные испытания. Мало того: идею этого производства активно поддерживали на правительственном уровне. За счет собственных ресурсов на производственной площадке в Луховицах<sup>17</sup> был построен специальный цех, оснащенный самым современным оборудованием. Чиновники Роспрома систематически требовали ускорения работ по гражданскому направлению, а тогдашнему генеральному директору РСК «МиГ» Н. Никитину даже было предъявлено обвинение в умышленной задержке выпуска Ту-334, что послужило поводом для досрочного расторжения с ним контракта<sup>18</sup>.

Интересно, что после прихода к руководству «МиГ» новых менеджеров о серийном производстве Ту-334 вообще как-то «забыли». Никаких организационных выводов со стороны Роспрома на этот раз не последовало. В настоящее время складывается впечатление, что Ту-334, который должен был начать осуществлять регулярные перевозки еще в конце XX в., на крыло так и не встанет. Дело в том, что руководство Объединенной авиастроительной корпорации активно поддерживает идентичный самолет RRJ. Можно было бы только порадоваться предприимчивости и активности менеджеров проекта «Гражданские самолеты Сухого», сумевших пролоббировать несуществующий летательный аппарат, если бы ни одно «но». Дело в том, что, по данным экспертов, принципиальных отличий между RRJ и Ту-334 по летно-техническим и экономическим характеристикам нет. Действительно, RRJ планируется создать более совершенной машиной, и это не удивительно. Она создается почти на 10 лет позже, чем продукт КБ Туполева. Только стоимость разработки последней, по самым скромным подсчетам, в сопоставимых ценах была в 15-18 раз меньше, да и практически все комплектующие к ней российские. Чего не скажешь о RRJ, где доля участия зарубежных смежников превышает 50%.

<sup>17</sup> Там же находится серийный завод по выпуску МиГ-29.

<sup>18</sup> См.: Птичкин С. Деньги от ума // Российская газета. – 2007. – 31 октября.

Еще менее понятная ситуация сложилась вокруг другого продукта отечественного ОПК, осваивающего гражданское производство. Государственное научно-производственное предприятие «Базальт» (ГНПП), специализирующееся на разработке средств разрушения, в рамках конверсии спроектировало бомбу, предназначенную для пожаротушения – АСП-500. Предполагалось, что эти бомбы поступят на вооружение боевой авиации в качестве учебных. И как только где-то начнется пожар, в небо поднимутся фронтовые Су-24 или даже стратегические Ту-160 и, попутно отработывая навыки бомбометания, за считанные минуты погасят все очаги возгорания. Планировался даже вариант создания управляемых планирующих бомб разного веса. Однако развал интеграционных связей поставил ГНПП на грань выживания и к работам над противопожарными бомбами вернулись лишь в 2000 г., но уже не в рамках конверсии, а в качестве продукта диверсификации основного производства. В 2004 г. опытный образец АСП-500 был готов. Новое поколение бомб может сбрасываться не только с военных, но и с гражданских самолетов. При этом один заход, к примеру, Ил-76 обеспечивает полное подавление огня на площади десять гектаров.

Сегодня же борьба с огнем стала непрерывной, и на нее тратятся огромные средства. В 2005 г. госуправление «Авиалесохрана» уже рассматривало вопрос о том, чтобы принять на вооружение такие бомбы – рассматривает его до сих пор. В МЧС тоже готово закупать АСП-500 – но в будущем. В ВВС и вовсе забыли про старый вариант использования «водяных бомб» в качестве учебных. В результате государственного заказа на предприятии нет, а следовательно, нет и серийного производства. Примечательно, что после каждого зарубежного выставочного показа АСП-500 представители десятков стран обращаются с просьбой продать им мирное оружие. Однако собственных средств ГНПП хватает только на опытно-конструкторские разработки.

И описанные случаи далеко не единичны. Тем не менее, автор утверждает, что практически все наиболее успешные предприятия комплекса в существенной мере используют диверсификационные подходы. В первую очередь среди них можно выделить АХК «Сухой», Концерн ПВО «Алмаз-Антей», ФГУП ПО «Уралвагонзавод», корпорацию «Аэрокосмическое оборудование», РСК «МиГ», ФГУП «Адмиралтейские верфи», ММПП «Салют», Уфимское МПО, ОАО «Балтийский завод», Тульское КБП, корпорацию «Тактическое ракетное вооружение», НПО «Сатурн», Казанский вертолетный завод, завод имени Дегтярева, Нижегородский авиационный завод «Сокол», ОАО «Роствертол», ОАО «ЛОМО» и др. Их адаптация к современным условиям хозяйствования осуществлялась, как правило, путем организации параллельного производства ВВТ на экспорт или гражданской продукции.

Такое положение не случайно. Дело в том, что еще в начале 1990-х гг. значительное число предприятий оборонного комплекса РФ стало рассматривать участие в военно-техническом сотрудничестве с иностранными государствами (ВТС) в качестве приоритетного направления собственного развития. И это являлось объективной необходимостью: до 2005 г. объемы поставок продукции военного назначения в рамках государственного оборонного заказа и в стоимостном и в натуральном выражении уступали постав-

кам по линии военно-технического сотрудничества. Во многом благодаря участию в выполнении экспортных контрактов на поставку продукции военного назначения российскому ОПК удалось сохранить высоко подготовленные кадры, уникальные производственные технологии.

Как обоснованно полагает Т. Мужжавлева, усиление роли ВТС в структуре военно-экономического потенциала РФ обуславливается не только вышеперечисленными факторами, но и объективными и необратимыми процессами глобализации военно-экономической деятельности ведущих стран мира. Сегодня многочисленные производители ПВН в разных странах объединены сложной сетью транснациональных межфирменных связей самого различного рода. Поэтому отношение к военной промышленности как к национальному достоянию отходит в прошлое<sup>19</sup>.

После окончания холодной войны, с усилением глобализационных процессов в военной экономике, национальные правительства многих стран стали в большей мере ориентироваться на зарубежных подрядчиков, стремясь поддержать конкуренцию при осуществлении военных закупок и приобретать у глобальных поставщиков высококачественную технику, которая обходится дешевле вооружений отечественного производства. Исключение составляют лидеры мирового рынка вооружений США, Россия, Великобритания, Франция, Израиль и Германия, которые неохотно допускают к некоторым разработкам потенциальных иностранных подрядчиков. Однако и они вынуждены идти на уступки странам-покупателям в виде рабочих мест, субконтрактов и передачи технологий, что будет увеличивать роль внешних военно-экономических связей, военно-технического сотрудничества.

Сегодня очевидно, что дальнейшее развитие оборонно-промышленного комплекса в существенной мере связано с развитием военно-технического сотрудничества с иностранными государствами. При этом речь должна идти не только об увеличении экспорта ПВН и другой высокотехнологичной продукции, но и об активном развитии различных форм ВТС, связанных с международной кооперацией.

Для РФ очень важно развивать и совершенствовать механизмы содействия и поддержки системы ВТС, чтобы расширять его географию, повышать конкурентоспособность и эффективность работы на международных рынках. Делать это необходимо еще и потому, что ВТС стимулирует развитие экономики, современного производства и новых технологий, выполняет важную и позитивную роль в формировании национального ВВП, повышении военно-экономического потенциала.

Как известно, военно-техническое сотрудничество с иностранными государствами представляет собой деятельность РФ в области международных отношений, связанных с ввозом и вывозом, в том числе с поставкой или закупкой продукции военного назначения, а также с разработкой, производством, модернизацией и утилизацией продукции военного назначения<sup>20</sup>.

Существующая сегодня система организации военно-технического сотрудничества РФ с иностранными госу-

<sup>19</sup> См.: Мужжавлева Т.В. Военно-техническое сотрудничество с зарубежными странами и военно-экономический потенциал России: Монография. – М.: ВУ, «Руссика», 2005. – С. 55.

<sup>20</sup> См.: Военно-техническое сотрудничество России на рубеже веков / Под ред. С.В.Степашина. – М.: Финансовый контроль, 2002. – С. 59.

дарствами прошла достаточно длительный путь развития от предельного либерализма до государственного централизма. Дезинтеграционные процессы, последовавшие за развалом Союза ССР, обусловили появление избыточных производственных мощностей. Поэтому руководители многих предприятий оборонного комплекса, пользуясь всеобщей неразберихой, предпринимали попытки к расширению собственных полномочий в военно-технической сфере, снятию многих ограничений. В первую очередь – государственной монополии на осуществление внешнеторговых сделок в данной сфере. Их активность привела к ослаблению существовавших запретов и в результате с декабря 1991-го по август 1992 г. в нашей стране появилась весьма противоречивая система организации ВТС, основу которой составляли решения Совета Министров и Президента РФ. В то время разрешения выдавались как на совершение разовых поставок, так и на определенный период – от одного месяца до нескольких лет.

Необходимо констатировать, что гипертрофированный примат вопросов обеспечения военно-экономической безопасности сменился стремлением к незамедлительному получению валютной выручки. Кроме того, факторами, обусловившими деградацию российской системы ВТС в то время, можно назвать следующие:

- отсутствие перспективной программы развития ВТС;
- слабый государственный контроль в данной сфере (прекратило существование Главное инженерное управление СССР – специализированное ведомство, созданное еще в 1953 г. для поставок продукции оборонного назначения за рубеж);
- выдача разрешений на осуществление внешнеэкономической деятельности в отношении ПВН организациям, преследовавшим сиюминутные интересы в ущерб государственным; внешние факторы;
- сокращение общей емкости мирового рынка вооружений;
- прекращение поставок в рамках Организации Варшавского договора, введение юридически обязательных запретов на экспорт ПВН многим традиционным российским партнерам;
- появление новых конкурентов, поставлявших аналогичную продукцию (страны СНГ и Восточной Европы).

В результате экспорт отечественной ПВН кратно сократился. В качестве первого шага по исправлению такого положения можно назвать введение в августе 1992 г. системы лицензирования экспорта вооружений по линии Министерства внешнеэкономических связей РФ (МВЭС). С указанного времени большинство экспортных поставок начало осуществляться специализированными государственными организациями – Главным управлением по сотрудничеству и кооперации МВЭС, внешнеторговым объединением «Оборонэкспорт», государственными внешнеторговыми компаниями «Спецвнештехника», «Промэкспорт» и другими (всего 12 организаций).

Между тем, уменьшение объемов экспорта продолжалось. Слабость государственного контроля привела к заключению контрактов с весьма сомнительными агентами, террористическими организациями, перекупщиками единичных образцов уникальных технологических решений для их последующего исследования и копирования. Наносился ущерб не только репутации страны, но и ее военно-экономической безопасности. По самым скромным подсчетам, за период 1991-1992 г. государство понесло убытки в размере 3-4 млрд. долл. США в результате злоупотреблений и некомпетентности в области ВТС. Для сравнения: в

1994 г. объем валютных поступлений опустился до рекордно низкой отметки в 1,7 млрд. долл. США<sup>21</sup>.

Для преодоления указанных тенденций требовалось упорядочить нормативную базу, изменить процедурные механизмы реализации военно-технического сотрудничества с иностранными государствами. В этой связи в ноябре 1993 г. на базе основных субъектов ВТС создается Государственная компания по экспорту и импорту военной техники «Росвооружение», которая через некоторое время становится единственным посредником в исследуемой сфере<sup>22</sup>. В июле 1994 г. учреждается должность помощника Президента РФ по вопросам ВТС с зарубежными странами, а в декабре того же года Государственный комитет по военно-технической политике (ГКВТП) с наделением его полномочиями по выдаче лицензий на осуществление внешнеторговых сделок в отношении продукции военного назначения. Данный орган представлял собой подотчетную Президенту РФ структуру уровня федерального министерства. Так завершилось создание первого централизованного варианта постсоветской системы ВТС с иностранными государствами.

Позитивные результаты не заставили себя долго ждать: контакты с неблагонадежными партнерами были прекращены, снижение объемов поставок прекратилось, Россия начала возвращаться на традиционные рынки сбыта и даже расширила сотрудничество на новых региональных сегментах (Кувейт, Малайзия, Южная Корея, Турция и др.) (рис. 2).

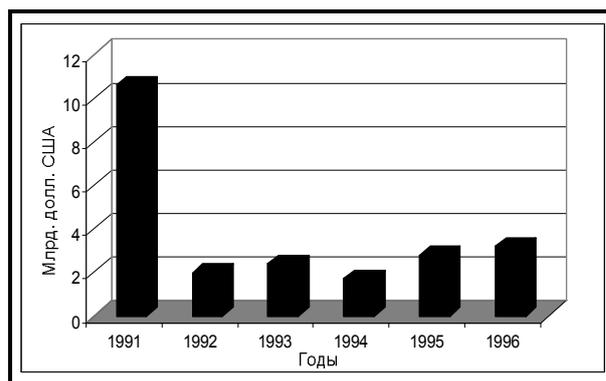


Рис. 2. Динамика российского экспорта ПВН в начале 1990-х гг. (данные 1991 г. по доле российского ОПК в союзном)<sup>23</sup>

Однако такое положение сохранялось недолго: система ВТС вошла в череду перманентных реформ, которые не были обусловлены внешнеполитическими приоритетами или экономической целесообразностью. Их основной причиной выступали турбулентные процессы на высших уровнях государственной иерархии, лоббистские устремления тех или иных властных группировок, а военно-техническое сотрудничество стало разменной картой в борьбе за те или иные сфе-

<sup>21</sup> См.: Степашин С.В. Военно-техническое сотрудничество – эффективный инструмент обеспечения национальной безопасности и геополитических интересов России // Бюллетень Экспертно-консультативного совета при Председателе Счетной палаты РФ. – 2001. – №4. – С. 36.

<sup>22</sup> При этом за рядом предприятий сохранилось право на осуществление внешнеторговых сделок в отношении ПВН собственной разработки.

<sup>23</sup> Составлено автором по: Лященко В. Приоритеты России в торговле оружием //Военный парад. – 2000. – №5.

ры влияния. Говорить о соблюдении государственных интересов в таких условиях не приходилось.

Сначала право на осуществление внешнеэкономической деятельности в отношении собственной ПВН было предоставлено ряду предприятий. Основой этого послужили справедливые упреки в адрес государственного посредника в неспособности наладить качественное постпродажное обслуживание. В долгосрочном периоде такая работа сулила получение существенных дивидендов от повторных обращений инозаказчиков, удовлетворенных предыдущими поставками. Однако в краткосрочном периоде послепродажное обслуживание являлось затратным, а доходы от него в несколько раз уступали поставкам финальных изделий<sup>24</sup>. В результате среди субъектов ВТС оказались и те, кто был способен осуществлять полноценный маркетинг продукции военного назначения, и те, кто такими возможностями эффективно не обладал (АООТ «Метровагонмаш», АООТ «Гидромаш» и др.).

Затем в августе 1996 г. в рамках очередной административной реформы Государственный комитет по военно-технической политике был упразднен, а его функции отошли к Министерству по внешнеэкономическим связям. По сути это означало ликвидацию особого статуса ГК «Росвооружение», «президентской вертикали ВТС», усиление роли Правительства РФ в сфере ВТС. В результате следующего «усовершенствования» органов исполнительной власти было упразднено Министерство оборонной промышленности, принимавшее непосредственное участие в ВТС на этапах лицензирования и координации деятельности предприятий и организаций ОПК. Его правоприменительные функции в исследуемой сфере были переданы Министерству экономики РФ. На практике это привело к дезорганизации системы военно-технического сотрудничества РФ с иностранными государствами:

- согласование многих вопросов стало крайне затруднительным;
- контрольные и надзорные функции были размыты;
- ответственность за принятие необходимых решений дисперсирована.

Закономерным итогом такого положения стал очередной спад в функционировании системы ВТС, снижение показателей экспортной выручки.

В результате подписания Президентом РФ пакета указов в августе 1997 г. сложилась принципиально иная система ВТС.

- Во-первых, президентская вертикаль управления экспортом ПВН оказалась окончательно демонтированной. В результате аппаратных интриг куратором ВТС стал министр экономики.
- Во-вторых, наряду с «Росвооружением», статус государственных посредников получили ФГУ «Промэкспорт» и «Российские технологии», которые, несмотря на формальное разделение сфер деятельности, в реальности конкурировали друг с другом на региональных рынках.
- В-третьих, вместо текущей работы спецпредприятия были вынуждены заниматься решением кадрово-организационных вопросов.
- В-четвертых, непоследовательность российского руководства привела к срыву ряда уже заключенных контрактов, а выполнение других было заторможено.
- В-пятых, организационные «инновации» противоречили тенденции к уменьшению числа посредников в торговле ПВН, наблюдаемой в большинстве государств (США, Франция).

<sup>24</sup> Подобные обвинения практически всегда звучат в адрес государственных посредников не только в нашей стране.

- В-шестых, даже после проведенных реформ более 95% оружейного экспорта приходилось на «Росвооружение», а остальные государственные посредники обеспечивали менее 0,3% поставок<sup>25</sup>.

В период 1998-2000 гг. происходила постепенная адаптация субъектов военно-технического сотрудничества к изменившимся условиям. Несмотря на систематическое недофинансирование Правительством РФ обязательств по исполнению экспортных поставок, общеэкономический кризис 1998 г., система ВТС оправилась от потрясений, а объемы экспортных поставок стали постепенно увеличиваться. Свою позитивную роль сыграло и принятие в 1998 г. федерального закона о военно-техническом сотрудничестве.

Военно-технические контакты начали налаживаться со многими странами. К середине 2000 г. Россия сотрудничала с более чем 60 государствами в военно-технической сфере. Однако наибольший объем сделок приходился на достаточно узкий круг стран – Китай, Индию<sup>26</sup>, ОАЭ, Иран, Алжир, Белоруссию, Вьетнам и Сирию. На долю оставшихся 50 стран приходилось не более 5% поставок. Поэтому говорить о сбалансированности и диверсифицированности экспортного портфеля отечественного оборонного комплекса вплоть до 2006 г. можно было с изрядной долей относительности.

Поворотным моментом в рассматриваемой системе стало решение о создании в ноябре 2000 г. единого государственного посредника в области экспорта / импорта ПВН – Федерального государственного унитарного предприятия «Рособоронэкспорт»<sup>27</sup>. Сначала компания «Российские технологии», годовой объем продаж которой не превышал 20 млн. долл., вошла в состав «Промэкспорта», а затем под эгидой «Росвооружения» и «Промэкспорта» создана единая спецорганизация. Это предприятие стало реализовывать государственную политику на мировом рынке, к которому с собственной финальной продукцией в разные годы были также допущены некоторые организации (концерн ПВО «Антей», РСК «МиГ», НПО машиностроения (все – г. Москва), КБ машиностроения (г. Коломна), КБ приборостроения (г. Тула), ЦКБ МТ «Рубин» (г. Санкт-Петербург), Авиационный холдинг «Сухой», НПК «Иркут», МПО «Уфа», «Аэрокосмическое оборудование»).

Параллельно с этим создается Комитет Российской Федерации по военно-техническому сотрудничеству с иностранными государствами, который возглавляет председатель – заместитель министра обороны. Следовательно, военное ведомство получает непосредственные рычаги воздействия на экспортную политику в области ВТС. В результате была во многом воссоздана, только в несколько иной форме, пропрезидентская вертикаль управления системой ВТС.

На первом уровне Президент РФ осуществляет стратегическое руководство. На втором – Правительство РФ и Министерство обороны РФ активно и последовательно лоббируют государственные интересы в клю-

<sup>25</sup> См. подробно: Лавринов Г.А. Военно-экономическое обеспечение реализации планов развития вооружения и военной техники. – М.: ЦВНИ, 2002. – С. 98.

<sup>26</sup> Так называемые страны «большой двойки». В разные годы на них приходилось от 60% до 95% российского оружейного экспорта.

<sup>27</sup> Указ Президента РФ от 4 ноября 2000 г. №1834 «О создании федерального государственного унитарного предприятия «Рособоронэкспорт» (с изменениями от 19 ноября 2003 г., 22 марта 2005 г., 23 ноября 2007 г.) // Гарант. Правовая система (приводится по состоянию на 3 января 2008 г.).

чевых регионах мира. На третьем – компетентную работу ведут спецэкспортеры, в первую очередь, «Рособоронэкспорт».

Проведенная реформа в значительной мере способствовала повышению эффективности отечественной системы ВТС с иностранными государствами.

- Во-первых, в отличие от всех предыдущих реорганизаций, впервые изменения в системе военно-технического сотрудничества не привели к кризисным явлениям.
- Во-вторых, было устранено дублирование функций и полномочий.
- В-третьих, повысилась ответственность и полномочия профильного Министерства обороны РФ.
- В-четвертых, произошедшие изменения были позитивно восприняты нашими зарубежными партнерами, так как повышали предсказуемость и ответственность российских участников ВТС.
- В-пятых, на данном этапе был найден оптимальный баланс между обеспечением политических и экономических интересов.
- В-шестых, покончено с иллюзорными взглядами переходного периода, когда подходы к военно-техническому сотрудничеству изменялись от предельно негативных (для «цивилизованного» государства негоже заниматься постыдной «торговлей смертью»), до восторженно эйфорических<sup>28</sup> (в рамках которых ВТС превращалось в панацею, способную вывести из кризиса не только отечественный ОПК, но и всю российскую экономику).

Единственным спорным моментом проведенной реформы, который до сих пор не поддается адекватной оценке, является смена бренда «Росвооружения» на «Рособоронэкспорт». По своей сути объединение государственных посредников осуществлялось на базе «Росвооружения». Поэтому целесообразность проведенного ребрендинга является сомнительной. Марка «Росвооружения» являлась хорошо известной на мировом рынке и выступала своеобразной визитной карточкой российского ОПК. В 1990-е гг. в ее продвижение был вложен не один миллион долларов.

Тем не менее, допущенный, с точки зрения автора, просчет был с лихвой компенсирован наведением элементарного порядка в системе ВТС, последовательностью и предсказуемостью действий ключевых российских спецэкспортеров. Поэтому ни административная реформа марта 2004 г.<sup>29</sup>, в результате которой были упразднены агентства по боеприпасам, обычным вооружениям, системам управления и судостроению<sup>30</sup>, а Комитет по военно-техническому сотрудничеству с иностранными государствами преобразован в Федеральную службу по военно-техническому сотрудничеству, ни предоставление в 2006 г. «Рособоронэкспорту» исключительного права на осуществление сделок в отношении финальных образцов ПВН не оказали негативного влияния на динамику экспортных поставок. Повышательный тренд, даже несмотря на снижение обменного курса американского доллара (в котором традиционно производятся все расчеты по поставкам

ПВН) по отношению к российскому рублю, сохранился (рис. 3).

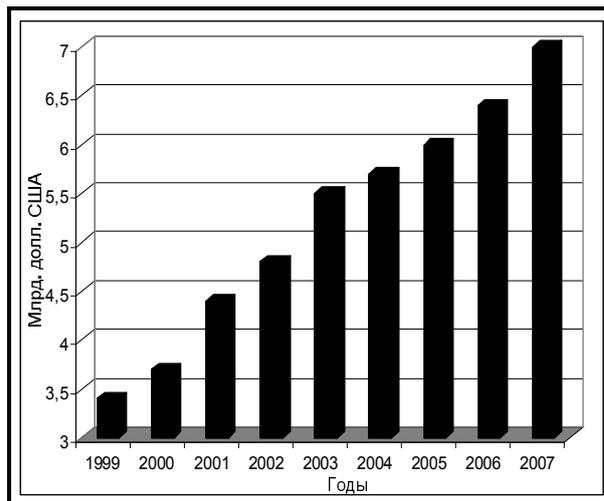


Рис. 3. Динамика российского экспорта ПВН в конце 1990-х гг., начале XXI в.<sup>31</sup>

Необходимо признать, что существующая сегодня одноканальная система ВТС в отношении финальных образцов ПВН в сочетании с многоканальностью поставок запасных частей, инструментов и принадлежностей позволяет оптимально решать задачи в области военно-технического сотрудничества. Такое положение связано с рядом обстоятельств.

- Продвижение ПВН обеспечивается работой представительств «Рособоронэкспорта». На сегодняшний день указанное предприятие имеет представительства в 70 субъектах РФ и более 40 – в зарубежных странах. Естественно, государственный посредник имеет богатый опыт и наработки в этой области в отличие от большинства предприятий ОПК.
- Многоканальность более выгодна заказчикам, так как позволяет им вести переговоры с несколькими производителями и добиваться определенных ценовых уступок. Наличие одной компании в качестве государственного посредника внешнеторгового оборота вооружениями исключает несогласованную конкуренцию между российскими производителями.
- Одноканальный режим поставок позволяет персонализировать ответственность конкретных должностных лиц за результаты внешнеэкономической деятельности.
- От добра добра не ищут. Результаты деятельности ФГУП «Рособоронэкспорт» свидетельствуют о весьма высокой эффективности его менеджмента. Как известно, более 85% всех поставок за последние восемь лет приходилось на государственного посредника, а в некоторые годы данный показатель превышал и 95%.

Даже оппоненты вынуждены признать, что полученные «Рособоронэкспортом» средства не пропали, как это часто бывало в государственных структурах, а были достаточно грамотно инвестированы в различные отрасли промышленности<sup>32</sup>.

После создания предприятия объемы экспорта начали существенно увеличиваться: так, валютная выручка от продаж ПВН возросла с 2,84 млрд. долл. США в 2000 г. до 4,5 млрд. долл. США в 2002 г.<sup>33</sup>. Именно в

<sup>28</sup> Для обоснования указанного тезиса иногда даже приводят суждение известного американского политолога З. Бжезинского о том, что если разумно торговать оружием, то этот бизнес может принести россиянам больше, чем все кредиты и программы гуманитарной помощи вместе взятые. – См.: Бжезинский З. Геостратегия для Евразии: Краткосрочные и долгосрочные цели политики США в этом регионе // Независимая газета. – 1997. – 24 октября.

<sup>29</sup> Создание трехуровневой системы органов исполнительной власти – министерства, службы, агентства.

<sup>30</sup> Их функции переданы Федеральному агентству по промышленности.

<sup>31</sup> Составлено по аналитическим материалам ФГУП «Рособоронэкспорт».

<sup>32</sup> См.: Тюменев В. Уроки переоснащения «Рособоронэкспорта» // Эксперт. – 2007. – 3 декабря.

<sup>33</sup> Вернер Н. Прощай оружие // Контракты. – 2007. – 23 апреля.

этот момент у руководства «Рособоронэкспорта» являются планы по диверсификации деятельности государственного посредника. Причем речь в данном случае шла не просто о диверсификации рынков сбыта и расширении географии поставок. Представители топ-менеджмента ФГУП «Рособоронэкспорт» заявили о своих намерениях не только осуществлять посреднические функции в сфере ВТС, но и самостоятельно осуществлять производственную деятельность. С тех пор государственный посредник начал проводить активную диверсификационную политику, направленную на консолидацию активов оборонно-промышленного комплекса, с целью оптимизации процессов финансового и сырьевого обеспечения работы высокотехнологичных отечественных предприятий и координации их взаимодействия.

Планы ФГУП «Рособоронэкспорт» по консолидации крупных промышленных активов определялись необходимостью контроля за производственными процессами при выполнении сложных экспортных контрактов.

Во-первых, в последние годы подавляющее большинство внешнеторговых контрактов в сфере военно-технического сотрудничества носит комплексный характер и предусматривает встречные и компенсационные поставки (так называемый оффсет). Естественно, взять под контроль все производство в рамках оффсетных соглашений невозможно и нецелесообразно. А вот некоторые из них – жизненно необходимо.

Во-вторых, в целом ряде случаев оборонная промышленность не могла в силу различных причин (недостатка собственных финансовых ресурсов, низкого качества управленческого персонала, проникновению в ОПК криминальных элементов, банального воровства и т.п.) обеспечить своевременное и качественное выполнение контрактов.

По мере накопления соответствующего опыта и необходимых финансов государственный посредник становится одним из важнейших субъектов ОПК, оказывая непосредственное воздействие на процесс создания корпоративных структур, реструктуризации целых отраслей промышленности. Сосредоточить в одной цепочке все производства от деталей и комплектующих до финальных изделий, обеспечив тем самым снижение рисков монопольного завышения цен и недобросовестного выполнения контрактных обязательств – вот та основная цель, которую преследовало руководство ФГУП «Рособоронэкспорт» в тот период. Все последующие шаги по диверсификации деятельности государственного посредника были связаны с ее достижением.

Уже в 2002 г. ФГУП «Рособоронэкспорт» зарегистрировало дочернюю компанию ЗАО «Объединенная промышленная корпорация «Оборонпром». В его уставный фонд было передано 25% акций ОКБ имени Сухого и около 3% улан-удинского авиазавода. В 2003 г. «Оборонпром» приобретает у холдинга «Интеррос» 37,5% акций компании «Оборонительные системы» – одного из крупнейших производителей средств противоздушной обороны<sup>34</sup>. Год спустя указом Президента РФ на базе «Оборонпрома» создается вертолетостроительный холдинг «Вертолеты Миля». От государства холдингу достались блокирующие пакеты Московского вертолетного завода имени Миля, Мос-

ковского машиностроительного завода «Вперед», 60% Ступинского машиностроительного производственного предприятия, а также 49% улан-удэнского авиационного завода. Государственный посредник в свою очередь внес в управляющую компанию холдинга 14% акций У-УАЗа, а правительство Татарстана предоставило около 30% Казанского вертолетного завода. Кроме того, в состав объединения вошла полностью частная компания «Роствертол» – производитель тяжелых вертолетов Ми-26 и Ми-24. Затем у инвестиционной группы «Каскол» было выкуплено 25% акций У-УАЗа, а у Межрегионального инвестиционного банка – 31% МВЗ имени Миля. В конце 2005 г. АФК «Система» продала «Оборонпрому» 49,5% акций ОАО «Камов».

В структуре корпорации можно выделить четыре относительно независимых друг от друга направления: вертолетостроительное, систем ПВО и радиоэлектронных комплексов, лизинговых операций и электротехнического машиностроения (рис. 4). Рассмотрим каждое из них более подробно.

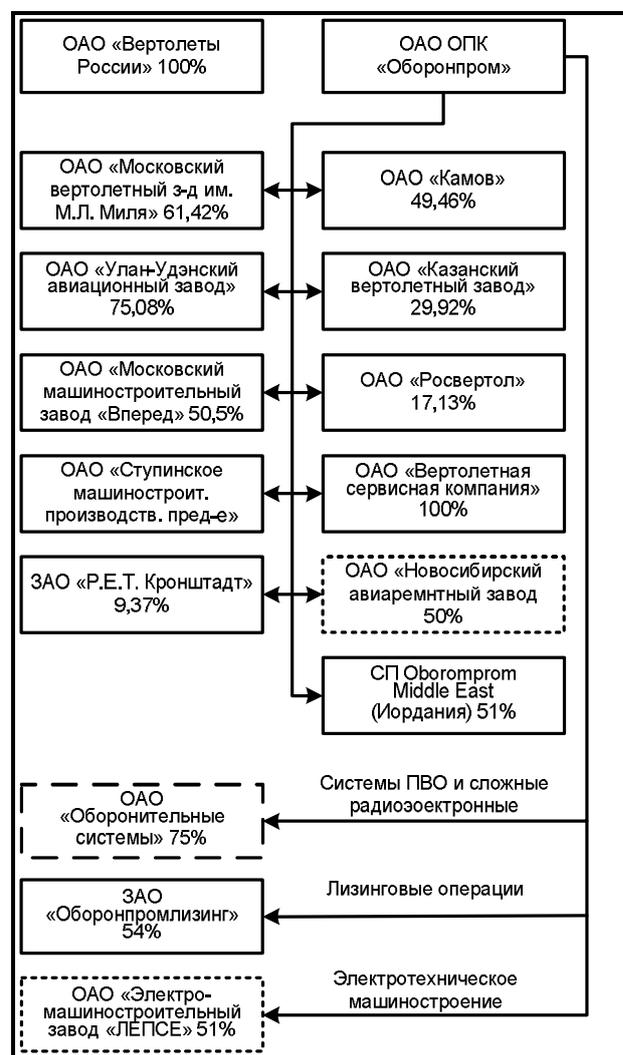


Рис. 4. Структура основных активов ОПК «Оборонпром»

Бесспорно, основу «Оборонпрома» образует вертолетостроительный субхолдинг. В его состав входит ряд предприятий, составляющих базу отечественного вертолетостроения.

<sup>34</sup> Здесь и далее приводятся данные электронного документооборота ФГУП «Рособоронэкспорт» по состоянию на октябрь 2007 г. (если не указано иное).

1. ОАО «Московский вертолетный завод имени М.Л. Миля» (МВЗ) выступает в качестве головного отечественного разработчика винтокрылых летательных аппаратов. Сегодня это один из общепризнанных лидеров мирового вертолетостроения. Специалистами МВЗ созданы вертолеты всех типов и классов: легкие, средние тяжелые; узкоспециализированные и многоцелевые; сухопутные и морские и т.п. За пятидесятилетнюю историю на Московском вертолетном заводе спроектировано и построено полтора десятка базовых моделей вертолетов, каждая из которых имела многочисленные модификации. Почти все разработанные модели поступили в серийное производство. По своим летно-техническим характеристикам и экономическим показателям они не уступают, а часто и превосходят лучшие зарубежные аналоги. Необходимо отметить, что длительное время серийные заводы и конструкторское бюро кооперации по разработке и производству вертолетов марки «Ми» находились в состоянии острой конкурентной борьбы. И именно под эгидой «Оборонпрома» удалось консолидировать маркетинговую, инновационную и промышленную политику по созданию вертолетов КБ Миля. При этом была решена крайне сложная задача восстановления утраченного государственного контроля над предприятиями, преодоления диктата местных и региональных интересов над государственными.
  2. ОАО «Камов» включает в себя головное конструкторское бюро, опытный завод и испытательный центр. Это предприятие – одно из ведущих мировых вертолетостроительных объединений. Оно занимается разработкой и постройкой всех типов вертолетов марки «Ка» самого различного назначения: начиная от ВМФ и сухопутных войск и заканчивая техникой, используемой в народном хозяйстве. Появилась надежда, что сохранив высокий инновационный потенциал и встав на путь интеграции, камовская фирма добьется существенных результатов не только в разработке и производстве своей уникальной продукции, но и ее продвижении на рынок.
  3. ОАО «Улан-удэнский авиационный завод» – единственное в России предприятие, выпускающее как самолеты, так и вертолеты. В распоряжении предприятия находится современный производственный и технологический потенциал. Завод способен быстро организовать производство новых типов летательных аппаратов, совмещать изготовление опытных образцов с выпуском серийной авиатехники. Предприятие выпускает следующие виды изделий: вертолеты серии Ми-171, Ми-8Т, самолеты Су-25УБ, Су-39.
  4. ОАО «Казанский вертолетный завод» – один из крупнейших в РФ производителей средних вертолетов. На нем строят вертолеты семейства Ми-8 / Ми-17, а также опытные Ми-38. В настоящее время завод приступил к производству продукции собственных конструкторов – легкого многоцелевого вертолета «Ансат». Идет подготовка к выпуску и другой своей модели собственной разработки – вертолета общего назначения «Актай». Продукция Казанского вертолетного завода успешно эксплуатируется более чем в 80 странах.
  5. ОАО «Московский машиностроительный завод «Вперед» является базой для производства рулевых винтов для вертолетов семейства Ми (практически всех модификаций), лопастей и воздушных винтов из композиционных материалов для легких, деловых и спортивных самолетов (Як-18, Як-50, Як-55, Су-26, Су-29, Су-49), а также агрегатов воздушной системы для вспомогательных силовых установок.
  6. Поршневыми и турбовинтовыми самолетами гражданской и военной авиации оснащаются воздушными винтами, изготовленными на ОАО «Ступинское машиностроительное производственное предприятие». Указанные агрегаты устанавливались и устанавливаются на турбовинтовые самолеты Ил-18, Ту-95, Ту-114, Ан-22 «Антей», Ан-24, Ан-26, Ан-30. Наряду с этим предприятие осваивает и выпускает другие авиационные агрегаты – несущие системы для отечественных вертолетов Ми-6, Ми-8, Ми-10, Ми-24, Ми-26, Ми-28, Ка-50 «Черная акула», Ка-52 «Аллигатор» и др.
  7. Открытое акционерное общество «Новосибирский авиаремонтный завод» специализируется на ремонте, гарантийном и послегарантийном обслуживании вертолетной техники Московского вертолетного завода имени М.Л. Миля.
  8. ЗАО «Р.Е.Т. Кронштадт» – ведущее российское предприятие по разработке и производству бортового навигационного оборудования, специальных систем управления, тренажерных комплексов и других технических средств, программно-математического обеспечения и специальных баз данных, используемых в подготовке специалистов для ВВС и ВМФ.
  9. ОАО «Вертолетная сервисная компания» является 100% дочерней структурой ОПК «Оборонпром» и занимается оказанием услуги по продаже и послепродажному сопровождению вертолетной техники марок «Ми» и «Ка» (включая маркетинг, продажи гражданских вертолетов, комплексное сервисное обслуживание и ремонт).
  10. Оборонпром Middle East – совместное российско-иорданское предприятие по сборке легких многоцелевых вертолетов Ка-226 в г. Амман. На базе СП также организуется обучение летного и технического персонала, сервисное обслуживание, поставка запасных частей и ремонт производимых вертолетов.
  11. ОАО «Роствертол» занимается серийным производством последней модификации самого грузоподъемного в мире вертолета Ми-26Т и многоцелевого транспортно-боевого вертолета Ми-24 (Ми-35) и его модификации. На предприятии также идет подготовка к серийному выпуску боевого вертолета Ми-28Н(Э), легкого учебно-тренировочного Ми-60МАИ и др.
- Таким образом, в течение нескольких лет на базе корпорации была сформирована вертолетостроительная компания полного цикла, включающая:
- специализированную управляющую компанию «Вертолеты России»;
  - разработку вертолетов (конструкторские бюро Миля, Камова, Казанского вертолетного завода);
  - серийное производство вертолетной техники (Улан-удэнский авиационный завод, Казанский вертолетный завод, «Роствертол», Кумертауское авиационное предприятие, Арсеньевская авиационная компания «Прогресс»);
  - производство комплектующих (Московский машиностроительный завод «Вперед», Ступинское машиностроительное производственное предприятие);
  - производство вертолетных тренажеров («Р.Е.Т. Кронштадт»);
  - ремонт вертолетов (Новосибирский авиаремонтный завод);
  - сервис и маркетинг («Вертолетная сервисная компания», сервисные центры за рубежом).
- Другим направлением деятельности корпорации является производство средств ПВО и радиоэлектронных комплексов. В этой связи «Оборонпром» установил контроль на 75% акций ОАО «Оборонительные системы», которое специализируется на производстве различных систем ПВО. Даная компания является основным обществом научно-производственного объединения холдингового типа, контролирующим крупные пакеты акций головных предприятий кооперации:
- ОАО «НПО «Московский радиотехнический завод»<sup>35</sup>;
  - ОАО «КБ «Кунцево»<sup>36</sup>;
  - ЗАО «ОБСЦ «Оборонпромсервис»;

<sup>35</sup> Серийное производство средств ЗРС С-300ПМ (КП54К6, аппаратный контейнер ФЗМ из состава ПУ 5П85ТМ(СМ), ЗИП, а также экспортных модификаций; средств ЗРК «Печора-2М»; передвижной ремонтной базы (ПРБ) 48Ш6 для ремонта ЗРС С-300ПМ и ее экспортных модификаций; РЛС внешнетраекторных измерений «Кама-Н» и ее экспортной модификации.

<sup>36</sup> Головное КБ по разработке (модернизации): передвижной ремонтной базы (ПРБ) 48Ш6 и ее экспортного варианта; РЛС «Кама-Н»; ЗРК «Печора-2М»; ЗРК С-75, С-200В.

- ЗАО «Опτικο-электронные технологии. Оборонительные системы»<sup>37</sup>;
- ЗАО «Оборонительные системы. ИНФОКОМ»<sup>38</sup>.

ОАО «Оборонительные системы» – головное предприятие по производству и поставкам подвижного ремонтного центра для восстановительного ремонта ЗРС С-300; поставкам, ремонту и сервисному обслуживанию радиолокационных станций П-18 и «Кама-Н»; разработке, изготовлению средств и вводу в эксплуатацию территориальной автоматизированной системы воздушноморского наблюдения; производству, поставкам, ремонту и сервисному обслуживанию оптико-электронной станции кругового обзора «Феникс», комплекса радиотехнической защиты (КРТЗ-125-2М), оптико-электронной системы УВ-38 и зенитно-ракетного комплекса «Печора-2М». В продвижении последнего на международные рынки продукции военного назначения «Оборонительные системы» достигли значительных успехов. По состоянию на начало октября 2007 г. общий объем портфеля заказов компании превышал 40 комплексов.

ОАО «Оборонительные системы» также выступает в качестве головного предприятия одноименной межгосударственной финансово-промышленной группы – МФПГ «Оборонительные системы», которая была создана в 2000 г. в соответствии с межправительственным соглашением между Россией и Республикой Беларусь. Участники МФПГ – ведущие конструкторские бюро, предприятия оборонного комплекса, коммерческие банки России и Белоруссии. Среди них:

- ОАО «МКБ «Факел»;
- Московский НИИ приборной автоматики;
- Государственный Обуховский завод;
- Новосибирский завод имени Коминтерна;
- Минский завод колесных тягачей;
- завод 2566 по ремонту радиоэлектронного вооружения и др.

Следующим направлением деятельности ОАО «Оборонпром» стала лизинговая. В этой связи и с целью создания наиболее благоприятных условий для материально-технического перевооружения предприятий оборонно-промышленного комплекса в 2003 г. было создано ЗАО «Оборонпромлизинг». Как известно, из-за нехватки оборотных средств и непростых условий кредитования направленными финансово-кредитными структурами, возможность приобретения современного оборудования для большинства организаций представляет лизинг. Механизм лизинга обеспечивает:

- официальное использование возможностей оптимизации финансовых потоков и налоговых льгот;
- возможность отсрочки платежа за имущество, приобретаемое лизинговой компанией с распределением лизинговых платежей по времени соответствующему сроку окупаемости оборудования;
- использование ускоренной амортизации с коэффициентом, не выше трех, позволяющее значительно снизить сумму налога на имущество и оптимизировать налог на прибыль.

В отличие от кредита, возврат которого не уменьшает налогооблагаемую базу, лизинговые платежи рассматриваются как расходы, связанные с производством и реализацией, и включаются в себестоимость продукции полного объема. Предприятие получает экономии, величина которой определяется как сумма лизинговых платежей, умноженная на ставку налога на прибыль.

<sup>37</sup> Разработчик оптико-электронной станции кругового обзора (ОЭСКО) «Феникс».

<sup>38</sup> Головное предприятие по разработке и производству систем и средств связи, в том числе для модернизированного ЗРК «Печора-2М».

ЗАО «Оборонпромлизинг» обеспечивает:

- 100% финансирование закупок оборудования без каких-либо авансов и залогов для предприятий, сотрудничающих с «Рособоронэкспортом»;
- льготный режим ввоза для уникального технологического оборудования;
- стоимость финансирования от 5% годовых при зарубежных и от 9% при отечественных поставках оборудования.

При этом не взимается с предприятий никаких дополнительных комиссий. Вознаграждение ЗАО «Оборонпромлизинг» формируется только за счет части сэкономленной предприятиями чистой прибыли от использования механизма лизинга. Общество предлагает комплексную поставку всех видов оборудования, необходимого для материально-технического перевооружения предприятий ОПК от ведущих российских и зарубежных производителей с полным комплексом внешнеэкономических, экспедиторских и таможенных услуг. Поставки предлагаются как в серийном варианте, так и специализированном, нестандартном исполнении, ориентированном на специфические потребности. Учитывая специфику работы с предприятиями ОПК и номенклатуру поставляемого оборудования, ЗАО «Оборонпромлизинг» имеет налаженные связи и хороший опыт работы при получении необходимых лицензий и согласований с российскими органами государственной власти не только при ввозе оборудования, но и в документальном оформлении налоговых и таможенных льгот.

Столь выгодные условия финансирования закупок через ЗАО «Оборонпромлизинг» обеспечиваются закупкой оборудования для предприятий, имеющих поставочные контракты по линии ВТС по упрощенной схеме без использования банковских лимитов предприятия и авансов; финансированием до 100% стоимости оборудования с оплатой всех таможенных платежей и НДС при импорте; привлечением финансирования на полный срок амортизации оборудования до 5 лет; работой с такими крупнейшими российскими банками (Внешторгбанк РФ, Сбербанк РФ, Еврофинанс-Моснарбанк, Росбанк и др.), зарубежными кредитными организациями и государственными агентствами по страхованию экспортных кредитов.

Только в 2006 г. ЗАО «Оборонпромлизинг» заключило договоров на общую сумму более 80 млн. долл. Среди его клиентов – ОАО «Корпорация «Тактическое ракетное вооружение», ФГУП «Адмиралтейские верфи», ОАО «Московский радиотехнический завод», ОАО «Улан-удэнский авиационный завод», ФГУП «Московское машиностроительное производственное предприятие «Салют» и др. Многие из них успешно реализуют схему возвратного лизинга. Суть ее заключается в следующем: предприятие продает «Оборонпромлизингу» имеющееся у него на балансе оборудование по остаточной стоимости и получает его обратно в лизинг. Это позволяет в три раза сократить оставшийся срок амортизации и отнести все лизинговые платежи к расходам, связанным с производством и реализацией. Другими словами, предприятие получает кредит, который, в отличие от банковского, полностью относится на себестоимость.

Сверх этого, через «Оборонпромлизинг» российские оборонные предприятия ежегодно получают от «Рособоронэкспорта» кредиты в размере 3-4 млрд. руб. Это связано с тем, что инозаказчики не всегда готовы делать авансовые платежи в том объеме, который необходим для начала производства. Поэтому «Рособо-

ронэкспорт» оказывает финансовую помощь непосредственному исполнителю экспортных контрактов.

Наконец, четвертым направлением деятельности ОАО «Оборонпром» стало электротехническое машиностроение. Подконтрольное обществу ОАО «Электромашиностроительный завод ЛЕПСЕ» является одним из крупнейших российских предприятий по производству электрооборудования для нужд авиационной и автомобильной промышленности. Предприятие выпускает более 600 типов авиационных электроагрегатов, которые эксплуатируются практически на всех типах российских самолетов и вертолетов. Это генераторы переменного тока, электродвигатели различного типа и назначения, коммутационная аппаратура, электромеханизмы поступательного, вращательного, качательного действия, аппаратура запуска авиадвигателей, регулирования и преобразования энергии и т.п. Указанная продукция эксплуатируется на летательных аппаратах, разработанных конструкторскими бюро Антонова, Бериева, Илюшина, Камова, Миля, Микояна, Сухого, Туполева. Завод работает в кооперации со всеми авиационными предприятиями России и ближнего зарубежья.

На основе внедрения новейших технологий и оборудования, прогрессивных материалов и элементной базы сотрудникам предприятия удалось разработать и запустить в серийное производство уникальных изделий: генератора бортового и наземного применения мощностью 120 кВт-А массой всего 67 кг, серии малогабаритных крановых электромеханизмов МПК-31А-34Б, генератора ГВПЗВ с топливным охлаждением и блоком регулирования и др. Высокий потенциал специалистов «ЛЕПСЕ» позволили коллективу успешно реализовать программу разработки, освоения и производства новых видов продукции, в том числе товаров народного потребления (кухонные комбайны «Гамма-7-01», электронасосы «Водолей», автомобильные компоненты (электрические стеклоподъемники, звуковые сигналы, топливные фильтры), электроинструмент, электродвигатели и магнитные пускатели, электродные паровые котлы, медицинское оборудование, комплексы электрохимической обработки металла, оборудования для нефтедобывающего комплекса.

Кроме этого, корпорация «Оборонпром» активно участвует в перспективных проектах в различных сферах народного хозяйства. Так, с его участием было создано ОАО «Восточно-Сибирский комбинат Биотехнологий», которое на базе Тулунского гидролизного завода ведет монтаж уникальной линии по производству принципиально новой продукции – био-бутанола – топлива второго поколения, весьма востребованного не только на российском, но и на мировом рынке. Выпуск первой продукции ожидается уже к сентябрю 2008 г. Для этого уже запланированы соответствующие инвестиции в сумме 20 млн. долл. США, привлечены квалифицированные кадры.

Таким образом, за достаточно короткое время «Рособоронэкспорту» удалось создать многопрофильную холдинговую структуру, эффективно функционирующую в различных сферах. По состоянию на октябрь 2007 г., корпорация находилась на 128-м месте в рейтинге 400 крупнейших российских компаний по версии журнала «Эксперт» с валовой выручкой порядка 30 млрд. руб.<sup>39</sup>. От Москвы до Владивостока на ее предприятиях работает свыше 40 тыс. человек.

Но этим диверсификационные стратегии государственного посредника не ограничились. «Рособоронэкспорт» выкупил пакеты акций ОАО «Мотовилихинские заводы», которое производит артиллерийские системы и оборудование для нефтегазовой промышленности, а также ОАО «Завод имени Дегтярева» (стрелковое и ракетное оружие). Во владение компании вошли и менее крупные активы: «Рособоронэкспорт-Юг-Курорт», владеющий санаторием в Краснодарском крае, «Грапитный» (Мурманск), занимающийся утилизацией кораблей, ОАО «Русский страховой центр» (РСЦ), специализирующийся на страховании поставок в области военно-технического сотрудничества и перспективных разработок предприятий оборонно-промышленного комплекса.

Так, в 2007 г. «Русский страховой центр» в очередной раз подтвердил статус финансово-благонадежной страховой компании на международном уровне: комитет финансовой безопасности рынков крупнейшей международной страховой брокерской компании Willis Ltd. (Великобритания), рассмотрев финансовые показатели РСЦ, официально одобрил центр в качестве партнера по перестрахованию рисков на территории стран СНГ. В качестве основных направлений деятельности РСЦ выступает обеспечение страховой защиты предприятий отечественного оборонно-промышленного комплекса и авиационно-космической отрасли, а также системы военно-технического сотрудничества РФ с зарубежными государствами. Специалистами компании разработан ряд уникальных комплексных программ по оценке и управлению рисками крупных холдингов и отдельных предприятий российского ОПК.

Опыт компании и ее научно-практические наработки позволили выступать в качестве ведущего эксперта по вопросам страхования крупных рисков как в системе ВТС, так и в области страхового обеспечения космических программ. Например, в 2006 г. РСЦ разработал специальную программу страхового сопровождения совместной работы ФГУП «Рособоронэкспорт» и Федерального космического агентства. Данная программа позволяет им осуществлять свою деятельность на высоком международном уровне и создает ее качественную финансово-экономическую защиту.

Учитывая специфику работы с крупными рисками в сфере ВТС и в авиационно-космической отрасли, где важным фактором устойчивости и надежности является перестрахование, РСЦ значительно активизировал усилия, направленные на выстраивание системы международного сотрудничества с мировым страховым и перестраховочным сообществом. Ярким примером этого стало укрепление сотрудничества с крупнейшей индийской государственной перестраховочной компанией General Insurance Corporation of India. Плановая работа РСЦ позволила компании не только значительно расширить круг своих корпоративных клиентов, но и установить эксклюзивные деловые контакты для развития международных связей российского страхового сообщества с представителями крупнейших национальных страховых компаний на традиционных и новых для России рынках военно-технического и научно-технического сотрудничества.

РСЦ является признанным лидером в области в страховании рисков ракетно-космической отрасли России. Компания участвует в страховании рисков, связанных с запусками пилотируемых космических ко-

<sup>39</sup> См.: Топ-400 // Эксперт. – 2007. – №47. – С. 7.

раблей, коммерческих спутников, выводением космических аппаратов с околоземной орбиты, запуском баллистических ракет и военных спутников. Кроме того, «Русский страховой центр» получил аккредитацию Сбербанка России, став победителем в тендере среди страховых компаний на участие в страховании имущества, являющегося предметом залога, что явилось гарантией расширения форм сотрудничества общества с предприятиями российского ОПК, для которых центр является страховщиком, а Сбербанк – одним из основных финансовых партнеров.

Другим направлением деятельности государственного посредника стало антикризисное управление проблемными активами в отечественном ОПК, борьба с рейдерством, пресечение попыток преднамеренного банкротства в данной сфере, оказание соответствующих консультационных услуг. Так, подконтрольное ему ООО «НПО «Оборонреформпроект» (75% акций владеет ФГУП «Рособоронэкспорт», 25% – Внешэкономбанк) предложило Российскому агентству по промышленности провести инвентаризацию имущества подведомственных предприятий методом штрихового кодирования. В данном случае речь идет о создании системы электронной маркировки, аналогичной той, что применяется при учете оборота алкогольной продукции. Такая мера позволит обеспечить контроль над составом и местонахождением объектов имущества, пресечь попытки преднамеренного банкротства стратегических предприятий. При этом в такой маркировке технологически нет ничего сложного. Сегодня электроника шагнула далеко вперед, а соответствующее оборудование и считывающие устройства уже не столь дороги, как это было несколько лет назад.

Кроме того, «ОборонРеформПроект» и Альфа-Банк учредили консалтинговую компанию ООО «ПатриотКапитал». Эта компания занимается решением проблем предприятий оборонно-промышленного комплекса, помогая оптимизации финансовой деятельности, реструктуризации задолженности, доверительному управлению активами и оказанию помощи в противодействии рейдерским атакам. Только в 2007 г. «ПатриотКапитал» неоднократно использовался как инструмент, который в кризисной ситуации оперативно давал рецепты по выходу из кризиса и в случае необходимости оказывал содействие в привлечении финансовых средств.

За последние годы менеджмент «Рособоронэкспорта» не переставал удивлять аналитиков масштабами своих диверсификационных проектов. Так, в сентябре 2007 г. государственный посредник объявил о покупке 24 пассажирских и грузовых самолетов Ту-204, Ту-204С и Ан-148. При этом заняться авиаперевозками предприятие могло еще достаточно давно. Компания владеет контрольным пакетом акций авиаперевозчика «Московия», в парке которого насчитываются три грузовых и два пассажирских самолета, совершающих рейсы в Черногорию, Узбекистан и Азербайджан. В большинстве случаев «Московия» обслуживает корпоративные заказы компании «Иркут» и Центробанка. В 2006 г. она перевезла примерно 130 тыс. человек.

По предварительным оценкам, обновление парка обойдется «Московии» примерно в 25 млрд. руб. Планируется, что шесть новых самолетов она получит до 2010 г. и по мере обновления парка компания войдет в десятку крупнейших авиаперевозчиков России. Уже к 2011 г. «Московия» рассчитывает увеличить свой пас-

сажиропоток до 1,5 млн. пассажиров в год. География регулярных рейсов расширится до Иркутска, Томска, Якутска, Ташкента и Ашхабада. Чартеры будут летать в Египет, Турцию, Хорватию, Болгарию, Индию, Китай, Таиланд и Вьетнам.

Появление на рынке нового государственного игрока логично укладывается в стратегию развития авиаперевозок, направленную на сокращение числа мелких авиакомпаний, которые неспособны закупать новые самолеты и соответствовать международным стандартам. При этом делать ставку исключительно на «Аэрофлот» было бы просто неразумно. К нему и так имеется достаточно много претензий со стороны частных конкурентов по части его привилегированного положения по сравнению с другими перевозчиками.

Следующим достаточно неожиданным для большинства отечественных экспертов направлением диверсификации предприятия стало вхождение его представителей на ключевые позиции состава совета директоров ОАО «АвтоВАЗ» в 2005 г. Для получения контроля над автозаводом «Рособоронэкспорту» не понадобились ни денежные средства, ни выкуп акций, ни время для проведения доказательных переговоров. У АвтоВАЗа никогда не было и пока нет конкретного собственника. Более 60% акций предприятия принадлежало его же дочерним структурам AVVA (38,43%) и ЦО АФК (26%), контрольными пакетами которых, в свою очередь, владел «АвтоВАЗ». Такая схема, получившая название «закольцовка», якобы была придумана в начале 1990-х гг. для защиты автопроизводителя от недружественных слияний и поглощений<sup>40</sup>.

К лету 2008 г. планируется ликвидировать такую перекрестную структуру собственности. По предварительным расчетам, на собрании акционеров будет одобрено присоединение к «АвтоВАЗу» его дочерних обществ (AVVA, ЦО АФК, ИФК), которые в совокупности владеют 66,5% его голосующих акций. Эти бумаги окажутся на балансе самого «АвтоВАЗа» и будут погашены как казначейские. Одновременно с этим для обеспечения интересов миноритарных акционеров планируется провести дополнительную эмиссию обыкновенных акций в размере 17,7% от нынешнего уставного капитала. В результате проведения всех этих мероприятий структура акционерного капитала ОАО «АвтоВАЗ» будет следующей: 75% + 1 акцию предприятия получат ФГУП «Рособоронэкспорт» и действующее в его интересах структурное подразделение ЗАО ИК «Тройка Диалог» (Troika Capital Partners), порядка 15% будет у миноритарных акционеров, а 10% – на счете неустановленных лиц.

«АвтоВАЗ» по праву входит в число ведущих машиностроительных предприятий России и является крупнейшим производителем легковых автомобилей в России и Восточной Европе. Необходимо отметить, что доля его продукции в валовом внутреннем продукте РФ составляет около 1%. За годы функционирования предприятия было выпущено более 24 млн. автомобилей. Существующий производственный потенциал автомобильного комплекса позволяет выпускать свыше 700 тыс. автомобилей в год. Только в 2006 г. выручка от продажи товаров и услуг составила 67 млрд. руб., а валовая прибыль превысила 8,5 млрд. руб.<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> Приводится по: [www.overlook.ru/archive/2007/04/26/24263.htm](http://www.overlook.ru/archive/2007/04/26/24263.htm) (по состоянию на 12 ноября 2007 г.).

<sup>41</sup> См.: Годовой отчет за 2006 год ОАО «АвтоВАЗ». – Тольятти: АвтоВАЗ, 2007. – С. 12.

ОАО «АвтоВАЗ» является градообразующим предприятием для города Тольятти, в котором проживает более 700 тыс. человек. В этой связи в состав акционерного общества входят не только производственные структуры, но и подразделения, обеспечивающие питание, предоставление транспортных услуг, медицинское обслуживание, отдых, образование и воспитание детей. Собственно производственный комплекс ОАО включает в себя:

- металлургическое производство;
- прессовое производство;
- механосборочное производство;
- сборочно-кузовное производство;
- производство пластмассовых изделий;
- ремонт и обслуживание оборудования;
- энергетическое производство;
- инструментальное производство;
- производство технологического оборудования;
- производство пресс-форм и штампов;
- производство по переработке промышленных отходов<sup>42</sup>.

Только площадь головного предприятия ОАО «АвтоВАЗ» превышает 600 га, а площадь зданий 4 млн. кв. м. В цехах установлено более 41 тыс. единиц оборудования. Протяженность конвейерных систем составляет 300 км, а длина главного сборочного конвейера, состоящего из трех ниток, – 1,7 км.

По лицензиям завода организована сборка малолитражных автомобилей в Сызрани, Ижевске, Серпухове, Набережных Челнах (РФ), Луцке, Херсоне, Запорожье, Кременчуге (Украина), Кито (Эквадор), Каире (Египет), Монтевидео (Уругвай).

Между тем, необходимо понимать, что к моменту прихода к руководству команды государственного посредника лидер отечественного автопрома в течение 15 лет находился в состоянии перманентного кризиса.

- Во-первых, сбыт готовой продукции длительный период времени контролировали криминальные и полукриминальные элементы. Преступные сообщества плотным кольцом подступили к «АвтоВАЗу», и в реальности именно они в большей степени контролировали производство, нежели номинальное руководство. Свидетельством тому являлись многочисленные махинации, воровство, грабежи, убийства, которые в 1990-е гг. стали чуть ли не нормой на предприятии.
- Во-вторых, даже новинки конструкторского бюро Волжского автозавода по своим характеристикам на десятилетия отстали от лидеров японского, американского и европейского автомобилестроения. Качественные и эксплуатационные характеристики новой продукции «АвтоВАЗа» объективно уступают подержанной продукции зарубежных конкурентов. Об этом красноречиво свидетельствует их рыночная оценка, т.е. цена. В таких условиях только запретительные таможенные пошлины на иностранные автомобили становились спасательным кругом предприятия.
- В-третьих, естественным выходом из такого положения становились модернизация модельного ряда, многомиллионные инвестиции в технологическое перевооружение, поиск стратегического партнера из числа лидеров мирового автопрома. К сожалению, дальше деклараций дело у прежнего руководства «АвтоВАЗа» не пошло. Изменение модельного ряда носило косметический характер, предлагаемые «новинки» по сути таковыми не являлись и в лучшем случае являли собой копии тех или иных узлов и агрегатов лидеров мирового автопроизводства пяти-семилетней давности. Что же касается альянсов (совместное предприятие GM-АвтоВАЗ), то и в этом направле-

нии сотрудничество пока вряд ли может быть признано удачным.

Поэтому рассчитывать на мгновенные изменения к лучшему после перехода предприятия под контроль государственного посредника не приходилось. Тем не менее, за прошедшее время сделано очень многое.

- Во-первых, был наведен элементарный порядок, налажены новые производственные связи.
- Во-вторых, все криминальные группировки были дистанцированы от производственно-сбытовых и тем более управленческих процессов. Еще в 2005 г. криминал правил бал не только на заводе, но и во всем городе Тольятти, где людей убивали лишь за то, что они учились в одном классе с тем или иным лидером враждующей группировки, Потребовалась полномасштабная войсковая операция с использованием оперативных и даже боевых возможностей специальных служб – ФСБ, МВД, Генпрокуратуры, чтобы очистить город от бандитов и покончить с автомобильной мафией. С большой долей уверенности можно утверждать, что какому-либо частному инвестору вряд ли удалось бы это сделать.
- В-третьих, ОАО «АвтоВАЗ» успешно прошло аттестацию системы менеджмента качества, сертифицированную в соответствии с международными стандартами ISO-9001:2000. Мало того, указанный стандарт внедряется в практику работы заводов-поставщиков и стал единственным критерием при отборе предприятий, с которыми сотрудничает «АвтоВАЗ».
- В-четвертых, с целью улучшения имиджа и повышения инвестиционной привлекательности Волжский автозавод подтвердил соответствие своей системы экологического менеджмента международному стандарту ISO 14001-2004<sup>43</sup>. Стоит отметить, что природоохранная деятельность приносит непосредственную прибыль: 95% отходов перерабатываются, утилизируются и реализуются, то есть не засоряют природную среду, а повторно используются для нужд промышленности, строительства и других целей.
- В-пятых, компания начала осуществлять более внятную маркетинговую политику, связанную с расширением географии сбыта, проведением рекламных акций, расширением автокредитования.
- В-шестых, ценообразование стало отличаться продуманностью и последовательностью.

Результат не заставил себя долго ждать. Несмотря на стремительное увеличение продаж иностранных автомобилей, в 2007 г. «АвтоВАЗу» удалось добиться рекордных продаж за последние шесть лет. Безусловно, успеху «АвтоВАЗа» способствовал быстрый рост рынка и недостаточное предложение на нем недорогих автомобилей иностранного производства. Однако вышеотмеченные факторы являлись определяющими.

По сравнению с 2006 г. продажи выросли на 6,2% и составили 663,5 тыс. единиц. Основная часть продаж пришлась на сегмент бюджетных автомобилей – «классику» и семейство Samara (LADA 2105/2107 – 188,1 тыс. автомобилей и LADA Samara – 187,6 тыс.). Также в 2007 г. автопроизводитель продал LADA 110 – 122,3 тыс., LADA Priora – 58 тыс., LADA Kalina – 78,5 тыс. и LADA 4x4 – 28,8 тыс. машин.

Но, наверное, наиболее адекватную оценку произошедшим переменам дал самый беспристрастный и объективный судья – фондовый рынок. С конца 2005 г. обыкновенные акции «АвтоВАЗа» подорожали на 440,5%, а привилегированные – на 178,8%.

Наконец, в начале декабря 2007 г. «АвтоВАЗ» определился с выбором стратегического партнера. Осоз-

<sup>42</sup> При этом необходимо учитывать, что поставщиками и смежниками ОАО «АвтоВАЗ» являются тысячи российских и зарубежных организаций.

<sup>43</sup> Надзорный аудит в 2007 г. проводился специалистами немецкой компании RW TUV.

вание того, что отставание от лидеров автомобилестроения достигло таких размеров, что без их помощи рассчитывать на собственные силы в производстве конкурентоспособной продукции не приходится, определило необходимость и целесообразность проведения переговоров. Руководство ФГУП «Рособоронэкспорт» более двух лет договаривалось о стратегическом партнерстве с мировыми автопроизводителями. Рассматривались предложения Fiat, GM, Magna и Renault. С первым у коллектива «АвтоВАЗа» имелись давние конструктивные связи с советских времен. По сути, автопроизводство и начиналось благодаря сотрудничеству с итальянскими партнерами. С General Motors предприятие связывают совместные проекты. Наиболее приемлемые предварительные договоренности были достигнуты с канадской фирмой Magna. Однако выбор был сделан в пользу Renault. Это было обусловлено рядом обстоятельств:

- готовностью оставить бренд LADA;
- наличием большого опыта работы в альянсе без контрольного пакета<sup>44</sup>;
- руководство французского автогиганта – признанные специалисты в области сокращения издержек<sup>45</sup>;
- французская сторона согласилась на блокирующий и не стала претендовать на контрольный пакет акций;
- ей была предложена лучшая цена.

Даже самые скептические участники рынка записывают достигнутые договоренности в безусловный актив менеджмента «Рособоронэкспорта»<sup>46</sup>.

В соответствии с ними Renault купит 25% плюс одна акция. Процессуально это произойдет следующим образом. Акции «АвтоВАЗа» продаст консорциум инвесторов, сформированный ЗАО ИК «Тройка диалог». Как уже отмечалось, оно скупило на рынке бумаги «АвтоВАЗа» и его дочерних компаний, после ликвидации перекрестной структуры собственности его доля в капитале завода превысит 75%.

Полученные от Renault средства и покроют издержки на выкуп акций с рынка. Таким образом, сделка с Renault не принесет непосредственных средств «АвтоВАЗу», однако существенно облегчит ему привлечение средств, а государству в лице «Рособоронэкспорта» обеспечит блокирующий пакет акций (25% плюс одна акция). Таким образом, Renault и РФ на паритетных началах будут владеть контрольным пакетом акций «АвтоВАЗа», а остальные акции поступят в свободное обращение.

В ближайшее время «АвтоВАЗ» потратит на модернизацию производства более 20 млрд. руб. и через несколько лет будет собирать более 1,5 млн. автомобилей в год. Уже сейчас с учетом машинокомплектов завод производит около 950 тыс. автомобилей в год. Даже существующие мощности позволяют с небольшими вложениями увеличить производство до 1,2 млн. Руководство «АвтоВАЗа» разрабатывает план стратегического развития до 2012 г., чтобы к 2013 г. полностью сменить модельный ряд. Предполагается, что он будет состоять из автомобилей на платформах класса С стоимостью 300-370 тыс. руб., класса В (250-300

тыс. руб.) и новых дешевых автомобилей за 200- 220 тыс. руб. При этом Renault предложит «АвтоВАЗу» собирать автомобили на уже имеющихся у Renault платформах классов В и С, а новые технологии сборки, которые придут вместе с Renault, позволят существенно увеличить производство.

Поэтому далеко не случайно и то, что «Рособоронэкспорт» выступил в качестве организатора и непосредственного создателя Союза машиностроителей России. По замыслу, он должен стать посредником между государством и бизнесом, а также еще одним катализатором диверсификационных процессов в машиностроительной отрасли. Руководство союза не скрывает, что данная организация призвана лоббировать интересы отечественных машиностроителей на самом высоком уровне, способствуя налаживанию кооперационных связей и повышению конкурентоспособности выпускаемой продукции.

В современных условиях машиностроительную промышленность в целом и ее оборонный сегмент в частности трудно представить без адекватного снабжения специальными сталями и сплавами. Поэтому так много усилий руководство ФГУП «Рособоронэкспорт» приложило к формированию вертикально-интегрированной структуры в данной области – холдинга «РусСпецСталь». Дело в том, что по уровню производства специальных сталей можно во многом судить о состоянии развития высокотехнологичных отраслей промышленности. При производстве конечной высокотехнологичной продукции используется от 40% до 50% металла, который должен быть произведен по особой технологии, с учетом требований по химическому составу, размерам и шифровке.

К сожалению, накопленный в РФ опыт производства спецсталей на настоящий момент во многом утрачен. Предприятия по производству этого вида продукции в наибольшей степени пострадали от кризиса 1990-х гг. Значительная часть существующего станочного парка частично находится в режиме консервации, а частично демонтирована. С одной стороны, это объясняется неудовлетворительным состоянием научно-технологической базы, а с другой – недозагрузкой производственных мощностей, что влечет за собой кратное увеличение себестоимости готовой продукции и снижение ее конкурентоспособности на рынке. Большую остроту приобрела кадровая проблема. Для выживания некоторым предприятиям спецметаллургии пришлось перейти к производству полуфабрикатов из сталей обычных марок. При этом потребности машиностроительной отрасли в специальных сталях сегодня частично обеспечиваются импортными поставками<sup>47</sup>.

В таких условиях стало очевидным, что без принятия соответствующих мер возврат отечественных производителей к доминированию на российском рынке представляется сомнительным, даже несмотря на введение антидемпинговых пошлин. Так, производство нержавеющей сталей в нашей стране продолжает оставаться на мизерном уровне – 0,3%, что почти в семь раз меньше среднемирового уровня. Лидер по объемам производства спецсталей – США, доля этой страны в сегменте составляет 12,5%. За ними следуют Евросоюз – 9,2% и Япония – 4,1%. Еще в 2005 г. руководством «Рособо-

<sup>44</sup> Как известно, Renault владеет 44,3% японской Nissan (продала в 2006 г. 3,483 млн. автомобилей, Renault – 2,433 млн.). В свою очередь, Nissan принадлежит 15% акций Renault.

<sup>45</sup> Руководителя французского автопроизводителя эксперты нередко называют «убийцей издержек». – См.: Симаков Д. Компания недели: Гадкий утенок // Ведомости. – 2007. – 13 декабря.

<sup>46</sup> Там же.

<sup>47</sup> См.: Иванов В., Старых Г. Спецстали – узкое место «оборонки»: Создание холдингов коренным образом способно изменить положение // Независимая газета: НВО. – 2007. – 7 декабря.

ронэкспорта» был сделан вывод, что РФ может потерять промышленный сектор, связанный с производством специальных марок сталей для ОПК и гражданских отраслей промышленности.

Чтобы преодолеть отставание в этой области, и было принято решение создать специализированную холдинговую компанию в структуре «Рособоронэкспорта». Сначала, в 2006 г., было создано ЗАО «Рус-СпецСталь». Эта компания создавалась под патронажем ФГУП «Рособоронэкспорт» и начала действовать в августе 2006 г. В создаваемый холдинг практически сразу вошло ОАО «Волгоградский металлургический завод «Красный Октябрь», несколько позже – Ступинская металлургическая компания и Кулебакский металлургический завод. В 2008 г. в холдинг планируется ввести Волгоградский металлургический комплекс ФГУП ПО «Баррикады» и находящийся в Московской области завод «Электросталь». Роль управляющей компании создаваемого холдинга осуществляет ООО «АТ-Спецтехнология».

Объединение призвано предотвратить последовательный захват предприятий специальной металлургии различными структурами, в том числе действующими в интересах иностранного капитала и нередко используемыми противозаконные методы. Помимо главной цели создания холдинга, связанной с подъемом оборонных отраслей промышленности и обеспечением централизованного контроля всех этапов создания ПВН, планируется расширить выпуск продукции гражданского назначения, тем более что еще с 2001 г. «Рособоронэкспорт» занимается экспортом таких изделий, и объем их поставок на мировой рынок постоянно растет.

Холдинговая форма позволяет выработать долгосрочную стратегию развития предприятий отрасли, консолидировать значительные средства для инвестирования реального производства, обеспечить эффективную систему управления, снабжения и сбыта, наладить кооперационный выпуск конкурентоспособной продукции. В перспективе подобная система способна обеспечить оптимальную загрузку предприятий отрасли, увеличение объемов заказов, поступлений в бюджеты всех уровней, создание новых рабочих мест, что будет способствовать укреплению социальной и экономической стабильности. Уже в конце 2007 г. предварительно разработанные программы развития и технического перевооружения предприятий холдинга предполагали финансирование в объеме около 13 млрд. руб. Только на производственных площадках «Красного Октября» и металлургического комплекса «Баррикады» в сталеплавильное, прокатное, кузнечно-прессовое производства и в финишную обработку металла планируется инвестировать около 7 млрд. руб.

При этом дочерние структуры «Рособоронэкспорта» в инициативном порядке реализуют и собственные диверсификационные проекты вне рамок основных компетенций. Так, упоминавшееся ранее «АТ-Спецтехнология» в конце лета 2007 г. создала специализированную топливозаправочную компанию ООО «Топливозаправочный сервис аэропортов» («ТС-Аэро»). Такое решение было вызвано проблемой топливообеспечения в гражданской авиации. Созданная компания уже приступила к масштабной модернизации топливозаправочных комплексов аэропортов, в первую очередь тех, что находятся в полной или частичной государственной собственности. Помимо этого, компания занялась внедрением совре-

менных технологий в процессы хранения топлива и заправки воздушных судов, а также созданием альтернативных топливозаправочных комплексов. Об этом свидетельствует продукция, представленная «АТ-Спецтехнологией» на авиасалоне МАКС-2007. Там предприятие продемонстрировало топливозаправщики собственного производства – ТЗА-40 и ТЗА-22, которые прошли предварительный аудит зарубежных технических специалистов и признаны полностью удовлетворяющими всем международным требованиям и стандартам. Несколько ТЗА-40 уже поступили в эксплуатацию в аэропорты Домодедово и Шереметьево.

Наиболее интересный опыт управления непрофильным активом был накоплен в процессе перехода под контроль государственного посредника крупнейшего в мире производителя титана – компании «ВСМПО-Ависма». В отличие от многих других приобретений, которые были убыточны до прихода команды государственного посредника, данный актив был прибылен и до того момента, как попал в сферу влияния «Рособоронэкспорта». «ВСМПО-Ависма» является одним из крупнейших в мире производителей титана.

В результате хитросплетений приватизации сложилась ситуация, когда стратегическое предприятие, обеспечивающее своей продукцией не только большинство отечественных, но и зарубежных авиапроизводителей, оказалось в руках своих топ-менеджеров. По оперативным данным, возникли предпосылки его перехода в руки иностранных инвесторов, действующих в интересах американской корпорации Boeing<sup>48</sup>. В результате переговорного процесса были достигнуты договоренности, в соответствии с которыми 66% акций «ВСМПО-Ависма» перешли под контроль «Рособоронэкспорта». Оставив наиболее компетентных управленцев из прежнего состава совета директоров и введя в него своих представителей, государственный посредник приступил к выработке маркетинговой стратегии и планов модернизации производства.

Таким образом, в течение последних пяти лет деятельность ФГУП «Рособоронэкспорт» вышла далеко за рамки оказания посреднических услуг в сфере военнотехнического сотрудничества с иностранными государствами. В результате, осуществив мероприятия по предельно широкой диверсификации, объективно потребовалось не только выделение отдельных, специализированных бизнес-единиц, но и изменение организационно-хозяйственной структуры «Рособоронэкспорта». В этой связи представляется обоснованным принятое в ноябре 2007 г. решение о создании Государственной корпорации по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции (ГК «Ростехнологии»). В качестве заявленных целей ее основания выступает содействие разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции путем обеспечения поддержки на внутреннем и внешнем рынках российских организаций-разработчиков и производителей высокотехнологичной промышленной продукции, привлечение инвестиций в организации различных отраслей промышленности, включая оборонно-промышленный комплекс<sup>49</sup>.

<sup>48</sup> Генеральному директору В. Тетюхину принадлежало 25% акций, а председателю совета директоров В. Брешту – 41%.

<sup>49</sup> См.: Федеральный закон Российской Федерации от 23 ноября 2007 года №270-ФЗ «О Государственной корпорации «Ростехнологии» // Российская газета. – 2007. – 26 ноября.

На сегодняшний момент государственная корпорация является оптимальной формой существования и развития всей производственно-технологической цепочки от научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок и производства материалов до выпуска и реализации конечной продукции на внутреннем и внешних рынках. Она позволяет достигнуть мобилизации собственных средств и ресурсов для сохранения кооперационных связей, прежде всего в производстве комплектующих деталей и малотоннажных средств, которые не всегда рентабельны, но жизненно необходимы для выпуска финальной продукции. По мнению С.В. Чемезова, «создание Государственной корпорации «Ростехнологии» позволит наиболее полно учесть возможности организационно-правовой формы государственной корпорации, специфику ее деятельности как в области военно-технического сотрудничества, так и в сфере разработки, производства и экспорта высокотехнологичной промышленной продукции. «Ростехнологии» будут способствовать улучшению ситуации в российском машиностроении и в его наиболее технологичном сегменте, каковым является оборонно-промышленный комплекс»<sup>50</sup>.

«Ростехнологии» могут заключать всевозможные сделки, продавать и покупать активы, входить в капитал российских и зарубежных компаний, имеющих отношение к высокотехнологичной продукции военного, двойного и гражданского назначения. Причем контрактную деятельность и экспортно-импортные операции по всей номенклатуре продукции военного и двойного назначения с ноября 2007 г. осуществляет уже в качестве открытого акционерного общества «Рособоронэкспорт». В новом качестве данная организация сохраняет за собой исключительное право поставки на внешние рынки финальных образцов российского вооружения и военной техники согласно разрешительным Перечням №1 и №2.

В формируемую корпорацию вошли все бывшие активы «Рособоронэкспорта». Эта уникальная промышленная структура уже на протяжении нескольких лет обеспечивает экономическую деятельность значительного числа градообразующих предприятий в различных регионах страны, поддерживает и способствует развитию социальной инфраструктуры, создает новые рабочие места. Только по линии внешнеэкономических контрактов в кооперационные связи вовлечено более 700 крупных российских предприятий и организаций оборонных отраслей промышленности, расположенных в 56 регионах РФ. В результате происходит закрепление на мировом рынке высокотехнологичной гражданской инновационной продукции, создаваемой в оборонном сегменте. Банк инновационных проектов, предлагаемых инозаказчикам по линии «Рособоронэкспорта», насчитывает более тысячи разработок в самых различных областях народного хозяйства. Они разработаны с участием более 200 предприятий из 30 регионов РФ.

К сожалению, положение РФ на мировом рынке высоких технологий является критичным. Доля нашей страны в этом ключевом сегменте составляет всего 0,5%, удельный вес отечественных машин и оборудования в общем объеме мирового экспорта готовой наукоемкой продукции не превышает 0,3%. Доля высокотехнологичной машиностроительной продукции в структуре россий-

ского экспорта уменьшается из года в год, и в последнее время составила около 5% от всего объема экспорта товаров РФ. При этом более чем 40% указанного экспорта составляют поставки в иностранные государства продукции военного назначения. По многим разработкам и технологиям наша страна остановилась на уровне 1970-1980-х гг. В настоящее время мировому уровню соответствует лишь четвертая часть технологий машиностроительной отрасли. Производство высокотехнологичной и конкурентоспособной продукции может осуществляться только для сравнительно узких сегментов рынка. В критическом состоянии станкоинструментальная отрасль<sup>51</sup>. РФ вынуждена ориентироваться на зарубежных поставщиков технологий и оборудования. По количественному соотношению объемов производства станков с числовым программным управлением наша страна отстает в десятки раз от ведущих государств мира. Особенно негативное положение складывается на предприятиях ОПК, которые попадают в полную технологическую зависимость от зарубежных поставщиков.

Мировая практика убедительно свидетельствует, что чрезмерное увлечение сырьевой экономикой в ущерб развитию высокотехнологичного промышленного производства чревато негативными последствиями. Стоимость сырья наиболее подвержена рыночным колебаниям цен на мировом рынке, что ставит доходную часть бюджета и всю экономику страны в жесткую зависимость от мировой конъюнктуры. Поэтому диверсификация российского экспорта за счет повышения доли промышленной, преимущественно машиностроительной, высокотехнологичной продукции является задачей первоочередной государственной важности. Экспорт высокотехнологичной продукции экономически выгоднее, нежели торговля сырьем, ресурсоемкими и низкотехнологичными изделиями.

## ВЫВОДЫ

1. В отличие от других сфер экономики, в оборонном комплексе РФ диверсификационные процессы не имели альтернативы. При этом органы государственной власти фактически самоустранились от руководства исследуемым комплексом, оставив их на произвол рыночной стихии. В этих условиях именно диверсификация стала тем инструментом, который позволил адаптироваться к новым условиям хозяйствования, создать условия для сохранения научно-технического персонала, уникальных производственных цепочек, повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции, наиболее полно удовлетворения потребностей заказчиков.

2. Сегодня большинство предприятий оборонно-промышленного комплекса РФ в той или иной степени используют диверсификационные подходы.

- Во-первых, может быть налажен выпуск ПВН на основе близости технологических процессов.
- Во-вторых, на имеющихся мощностях разворачивается производство товаров и услуг, которые находят применение в народном хозяйстве.
- В-третьих, осуществляется инвестирование в производственные процессы других предприятий.
- В-четвертых, организации оборонного комплекса достаточно часто используют механизмы слияний и поглощений, входят в акционерный капитал других предприятий.

При этом авторы определяют, что существенных различий между диверсификацией предприятий оборонно-промышленного комплекса РФ и организациями других отраслей и сфер хозяйствования не существует.

<sup>50</sup> «Российские технологии» обретают силу закона – «Рособоронэкспорт» // АРМС-ТАСС. – 2007. – 26 ноября.

<sup>51</sup> См.: Российские технологии обретают силу закона // АРМС-ТАСС. – 2007. – 26 ноября.

3. Вследствие явно недостаточного финансирования по линии государственного оборонного заказа для многих предприятий российского ОПК участие в военно-техническом сотрудничестве с иностранными государствами стало единственным инструментом сохранения уникальных технологий, развития производственных мощностей. Даже сегодня финансовое положение многих из них в значительной мере определяется участием в выполнении экспортных контрактов на поставку продукции военного назначения. Поэтому расширение участия государственного посредника в производственной политике предприятий оборонного комплекса являлось логичным и закономерным.

4. Выйдя далеко за рамки основных компетенций, связанных с оказанием посреднических услуг в продвижении ПВН на мировой рынок, к концу 2007 г. ФГУП «Рособоронэкспорт» превратилось в многопрофильную структуру холдингового типа, которой принадлежала существенная роль в формировании промышленной политики большинства предприятий оборонного комплекса. Как полагает автор, с некоторой долей условности «Рособоронэкспорт» стал теневым министерством оборонной промышленности. Грамотная реализация маркетинговых стратегий на внешнем рынке позволила получить значительные финансовые ресурсы для осуществления масштабных диверсификационных проектов в самых различных отраслях. По масштабам привлекаемых сил и средств деятельность по управлению активами стала более значимой, нежели профильный бизнес компании.

5. Связь процессов диверсификации и специализации носит реверсный характер. Достигнув известного предела, диверсификационные процессы порождают тенденцию к специализации и, наоборот, предельная специализация инициирует появление диверсификационных подходов. Авторы полагают, что государственным посредником был накоплен уникальный опыт реализации диферсификационно-экспансивной политики, логическим финалом которой стало создание ГК «Ростехнологии». Этот опыт, не имеющий аналогов на постсоветском пространстве, заслуживает пристального внимания и беспристрастного исследования.

## Литература

1. Федеральный закон Российской Федерации от 23 ноября 2007 г. №270-ФЗ «О Государственной корпорации «Ростехнологии» // Российская газета. – 2007. – 26 ноября.
2. Указ Президента РФ от 4 ноября 2000 г. №1834 «О создании федерального государственного унитарного предприятия «Рособоронэкспорт» (с изменениями от 19 ноября 2003 г., 22 марта 2005 г., 23 ноября 2007 г.) // Гарант. Правовая система (приводится по состоянию на 3 января 2008 г.).
3. Положение о Военно-промышленной комиссии при Правительстве РФ: Утверждено постановлением Правительства Российской Федерации от 7 мая 2006 г. №278 // Гарант. Правовая система (приводится по состоянию на 15.02.2007 г.).
4. Бжезинский З. Геостратегия для Евразии: Краткосрочные и долгосрочные цели политики США в этом регионе // Независимая газета. – 1997. – 24 октября.
5. Вернер Н. Прощай оружие // Контракты. – 2007. – 23 апреля.
6. Военно-техническое сотрудничество России на рубеже веков / Под ред. С.В. Степашина. – М.: Финансовый контроль, 2002.
7. Годовой отчет за 2006 год ОАО «АвтоВАЗ». – Тольятти: АвтоВАЗ, 2007.
8. Горшков В.Г. Стратегия диверсификации предприятия в новых экономических условиях: На примере предприятий ОПК машиностроительного профиля. Дис. ... канд. экон. наук. Барнаул, 2001.
9. Иванов В., Старых Г. Спецстали – узкое место «оборонки»: Создание холдингов коренным образом способно изменить положение // Независимая газета: НВО. – 2007. – 7 декабря.
10. Интервью с гендиректором ОАО «УМПО» Валерием Лесуновым // Прямые инвестиции. – 2005. – №2.
11. Лавринов Г.А. Военно-экономическое обеспечение реализации планов развития вооружения и военной техники. – М.: ЦВНИ, 2002.
12. Лященко В. Приоритеты России в торговле оружием // Военный парад. – 2000. – №5.

13. Мужжавлева Т.В. Военно-техническое сотрудничество с зарубежными странами и военно-экономический потенциал России: Монография. – М.: ВУ, «Руссика», 2005.
14. Нечаев Г. Оружие против террористов // Взгляд. – 2007. – 3 декабря.
15. Нечуйветер А.П. Диверсификация производства конверсируемой организации: Дис. ... канд. экон. наук. – Орел: ОГУ, 1998.
16. Плис М. Запредельный бум // Секрет фирмы. – 2006. – №1.
17. Птичкин С. Деньги от ума. // Российская газета. – 2007. – 31 октября.
18. Российские технологии обретают силу закона // АРМС-ТАСС. – 2007. – 26 ноября.
19. Рязанов А.А. Диверсификация предприятий оборонно-промышленного комплекса России в современных условиях. – М.: ВУ, 2006.
20. Сафронов И. Утилизация вооружений станет сугубо гражданским делом // Коммерсантъ. – 2005. – 28 июля.
21. Симаков Д. Компания недели: Гадкий утенок // Ведомости. – 2007. – 13 декабря.
22. Соколов С.А. Экономические основы использования малой авиации в интересах укрепления обороноспособности России. Дис. ... канд. экон. наук. – М.: ВУ, 2007.
23. Степашин С.В. Военно-техническое сотрудничество – эффективный инструмент обеспечения национальной безопасности и геополитических интересов России // Бюллетень Экспертно-консультативного совета при Председателе Счетной палаты РФ. – 2001. – №4.
24. Топ-400 // Эксперт. – 2007. – №47.
25. Трифонов Д.А. Механизм диверсификации производства предприятий ВПК: Дис. ... канд. экон. наук. Саратов, 1999.
26. Тюменев В. Уроки переодевания «Рособоронэкспорта» // Эксперт. – 2007. – 3 декабря.
27. Хорев В.П. Развитие института доверия в оборонно-промышленном комплексе Российской Федерации в условиях рыночных отношений: Дис. ... докт. экон. наук. – М.: ВУ, 2004.
28. <http://arms-expo.ru>.
29. <http://www.overlook.ru/archive/2007/04/26/24263.htm>.
30. <http://www.minprom.gov.ru/>.
31. <http://www.aequipment.ru>.

*Кушнир Андрей Михайлович;  
Дудка Роман Александрович*

## РЕЦЕНЗИЯ

Государственная корпорация является достаточно новой и практически неизученной формой организации бизнеса в нашей стране. Некоторые авторы стремятся увидеть в ней панацею от многих проблем переходного периода. Многие полагают, что это единственная возможность осуществить переход от экстенсивного развития за счет продажи на внешнем рынке углеводородного сырья к высокотехнологичной экономике. Другие видят в государственных корпорациях угрозу всему бизнесу, коррупционную гавань и источник обогащения для приближенных к властным структурам лиц.

Тем не менее, государственные корпорации появляются, существуют и весьма активно функционируют. Представленная статья восполняет существенный пробел в экономической теории. В ней предпринята попытка проведения беспристрастного анализа причин и факторов, обусловивших появление одного из крупнейших конгломеративных образований нашего времени – Государственной корпорации по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции («Ростехнологии»). Не секрет, что основу корпорации составили активы государственного посредника в области военно-технического сотрудничества с иностранными государствами ФГУП «Рособоронэкспорт». Авторы весьма аргументировано и всесторонне раскрывают сущность диверсификационной политики «Рособоронэкспорта». Сильной стороной исследования является ее практическая направленность.

Вывод: статья «Диверсификация деятельности государственного посредника в области военно-технического сотрудничества России с иностранными государствами» докторанта кафедры Кушнирова А.М. и соискателя кафедры Дудки Р.А. является актуальным, самостоятельным, исследованием, содержащим решение важной научной задачи, и рекомендуется для публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Хорев В.П., д.э.н., профессор, начальник кафедры экономических теорий и военной экономики Военного университета*

## 10.6. DIVERSIFICATION OF STATE MEDIATOR IN THE MILITARY COLLABORATION SPHERE OF RUSSIA WITH THE FOREIGN STATES

A.M. Kushnir, Candidate of Science (Economics),  
Associate Professor, Military University;  
R.A. Dudka, State Corporation for Assistance to  
Development, Production and Export of Advanced  
Technology Industrial Product

In the article presented author's approach to the determination of essence and basic diversifications directions of the Russian enterprises of the defense-industrial complex. Based on the example to the activity of state mediator in the military collaboration sphere (Federal state unitary enterprise "Rosoboroneksport") are investigated the mechanisms and the experience of the realization of diversification strategies in different branches of national economy. Need and expediency of establishing the limits of diversification. It is proven that the interrelation of specialization and diversification have reverse nature.

### Literature

1. The federal act of the Russian Federation from November, 23rd, 2007 №270-ФЗ «About State corporation «the Russian process engineering» // the Russian newspaper. – 2007. – on November, 26th.
2. The decree of the President of the Russian Federation from November, 4th, 2000 №1834 «About creation of federal state unitary firm «Рособоронэкспорт» (with modifications from November, 19th, 2003, on March, 22nd, 2005, on November, 23rd, 2007) // the Guarantor. Legal system (it is reduced as of January, 3rd, 2008).
3. Position about the Military-industrial commission at the Government of the Russian Federation: It is stated by the governmental order of the Russian Federation from May, 7th, 2006 №278//the Guarantor. Legal system (it is reduced as of 15.02.2007).
4. Z. Bzhezinsky. The geostrategy for Eurasia: Short-term and long-term objectives of a policy of the USA in this locale//the Independent newspaper. – 1997. – on October, 24th.
5. N. Verner. Farewell the weapon // Contracts. – 2007. – on April, 23rd.
6. Military-technical cooperation of Russia on a boundary of centuries / Under редакция S.V. Stepashin. – M: the Financial control, 2002.
7. The annual report for 2006 of Open Society «Autovases». – Tolyatti: Autovases, 2007.
8. V.G. Gorshkov. The strategy diversification firms in new economic conditions: On an example of firms OPK of a machine-building profile. A thesis of the candidate economic наукак Barnaul, 2001.
9. V. Ivanov, G. Staryh. Спецстали – a bottleneck «defense industry»: Creation of holdings radically capable to change position//the Independent newspaper: HBO. – 2007. – on December, 7th.
10. Interview to the general director of Open Society «UMPO» Valery Lesunovym//Direct investments. – 2005. – №2.
11. G.A. Lavrinov. Military-economic security of implementation of plans for development of arms and the military engineering. – M: CVNI, 2002.
12. V. Ljashchenko. Priorities of Russia in arms traffic // Military parade. – 2000. – №5.
13. T.V. Muzhzhavleva. Military-technical cooperation with foreign countries and a military-economic potential of Russia: the Monography. – M: BU, «Russika», 2005.
14. G. Nechaev. The weapon against terrorists//the Sight. – 2007. – on December, 3rd.
15. A.P. Nechujveter. Diversification productions конверсируемой the organisations: the Thesis of the candidate economic science – the Eagle: OTY, 1998.
16. M. Plis. Other-wordly boom//a corporation Secret. – 2006. – №1.
17. S. Ptichkin. Money from mind. // the Russian newspaper. – 2007. – on October, 31st.
18. The Russian process engineering find force of the law // ARMS-TASS. – 2007. – on November, 26th.
19. A.A. Ryazanov. Diversification firms of an oboronno-industrial complex of Russia in modern conditions. – M: BU, 2006.
20. I. Safronov. Salvaging of arms becomes especially a civil case // The businessman. – 2005. – on July, 28th.
21. D. Simakov. The company of week: the Disgusting duckling // Lists. – 2007. – on December, 13th.
22. S.A. Sokolov. Economic bases of usage of small aircraft in interests of solidifying of defensibility of Russia. A thesis of the candidate economic наукак – M: BU, 2007.
23. S.V. Stepashin. Military-technical cooperation – the effective tool of security of national security and geopolitical interests of Russia // the Ekspertno-advisory council Report at the Chairman of Countable chamber of the Russian Federation. – 2001. – №4.
24. Top-400 // the Expert. – 2007. – №47.
25. D.A. Trifonov. The mechanism диверсификации productions of firms VPK: the Thesis of the candidate economic наукак. Saratov, 1999.
26. V. Tjumenev. Disguise lessons «Рособоронэкспорта»//the Expert. – 2007. – on December, 3rd.
27. V.P. Horeev. Development of institute of confidence in an oboronno-industrial complex of the Russian Federation in the conditions of market relations: the Thesis of the candidate economic наукак. – M: BU, 2004.
28. <http://arms-expo.ru>.
29. <http://www.overlook.ru/archive/2007/04/26/24263.htm>.
30. <http://www.minprom.gov.ru/>.
31. <http://www.aequipment.ru>.