





ПСБ Лизинг

- Лизинг недвижимости, производственного оборудования и транспорта для предприятий ОПК
- Специальные лизинговые программы на продукцию предприятий ОПК в сегментах: ж.д., авиа, автотранспорт, спецтехника и оборудование

ПСБ Лизинг - один из крупнейших лизингодателей продукции ОПК в сегменте авиации

- Проект по поставке 66 вертолетов МИ-8МТВ-1 и Ансат для нужд санитарной авиации, произведенные АО «Вертолеты России»
- Проект по поставке 59 самолетов SSJ100 для российских авиакомпаний, произведенные Корпорацией Иркут

ООО «ПСБ Лизинг»

+7(495) 009-49-49 8(800) 775-75-25 info@psbl.ru





Уважаемые читатели!

Команда ПСБ рада представить вам первый выпуск журнала «Перспективное развитие». Это издание о промышленности, диверсификации производства и финансах призвано стать мультифункциональной площадкой для обсуждения важных аспектов достижения национальных целей, совместного поиска эффективных решений, обмена опытом и презентации успешно реализованных проектов.

Курс на диверсификацию в ОПК - одна из стратегических целей России. С 2018 года ПСБ как опорный банк оборонно-промышленного комплекса страны участвует в реализации поставленной президентом России Владимиром Путиным задачи увеличения выпуска высокотехнологичной продукции на оборонных предприятиях.

Переход на новую производственную модель, предполагающую выпуск конкурентоспособной продукции в таких инновационных областях, как ИТ-сектор, медицина, электроника, авиастроение и т. д., безусловно, сложный процесс. Благодарим всех участников первого выпуска тематического журнала, которые неравнодушно откликнулись на приглашение поучаствовать в подготовке нового издания: среди них руководители регионов. крупных предприятий и ведомств, ведущие специалисты профильных, научных и общественных организаций. В результате тему номера можно назвать краткой энциклопедией отечественной диверсификации, в которой представлены основные аспекты: от расшифровки терминов и анализа законодательной базы до экскурсии по страницам истории.

В аналитическом блоке уважаемые эксперты проанализировали текущее положение судостроительной отрасли России и оборонно-промышленного комплекса Чувашской Республики. Основная часть материалов касается эффективного менеджмента и будет полезна всем, кто хочет укрепить управленческие навыки и сформировать высокопрофессиональную команду, одной из главных ценностей которой является постоянное саморазвитие.

12 апреля первому полету человека в космос исполнится 60 лет. И этот премьерный номер посвящен Юрию Гагарину - герою, изменившему мир. Итак, пришло время перевернуть первую страницу нового журнала - «Поехали!».

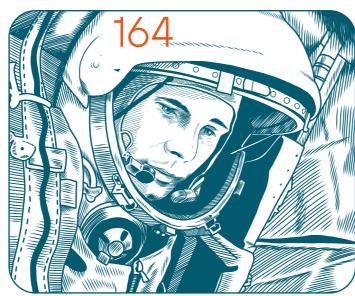
Вера Подгузова,

старший вице-президент, директор дирекции по внешним связям, ПАО «Промсвязьбанк»



СОДЕРЖАНИЕ







14 Пятиминутка ОПК России в цифрах и фактах

TEMA HOMEPA ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ОПК: МИССИЯ ВЫПОЛНИМА

- 20 Определение и актуальные задачи
- 26 От госплана - к рынку
- 30 Инструменты господдержки
- 38 Интервью с Петром Фрадковым
- 44 Законодательная база
- 50 Историческая справка
- 54 Интервью с Владимиром Гутеневым
- 62 Эксперты за круглым столом





АНАЛИТИКА

- ОПК Чувашской Республики
- 94 Топ-5 промышленных туробъектов Чувашии
- 98 Рейтинг «Лидерство на гражданских рынках»

Читайте электронную версию журнала по ссылке

rustechnology.ru







104 Российское судостроение

118 Интервью с Алексеем Рахмановым

124 Зарубежный опыт

ПРАКТИКА

134 История легендарного завода «Октава»

142 Секреты лидерства АО «ОДК-Климов»

150 Пассажирские суда на подводных крыльях

156 Развитие Российской Арктики

164 60 лет со дня полета Ю. Гагарина в космос

МЕНЕДЖМЕНТ

176 Поставки в Китай: 5 ошибок экспортера

184 Как мотивировать команду по «удаленке»

190 Медиабиблиотека: книги, подкасты, youtube-каналы

196 Секреты великих: Сергей Королев

ПЕРСПЕКТИВНОЕ

3

Nº 1. 2021

Учредитель

ПАО «Промсвязьбанк» 109052, г. Москва, ул. Смирновская, д. 10, стр. 22



Редакция

Славянская площадь, 2/5/4, стр. 3 8 (495) 777-10-20, доб. (81) 4105 editor@rustechnology.ru rustechnology.ru

Главный редактор

В. А. Подгузова

Отпечатано

ООО «Радугапринт» 117105, г. Москва, Варшавское шоссе, д. 28а

Издатель

ООО «Пресс Код» 119334, г. Москва, vл. Вавилова. д. 5. к. 3

Фотографии

ТАСС. МИА «Россия сегодня». Фотобанк Лори. Shutterstock, пресс-службы Промсвязьбанка и других организаций, фото частных лиц

Тираж: 999 экз. Дата выхода: 23.03.2021 г.

> Распространяется бесплатно 16+

Редакция не несет ответственности за содержание рекламных материалов. Мнение авторов не является официальной точкой зрения ПАО «Промсвязьбанк». Перепечатка любых материалов только

с разрешения издателя.



В фокусе национальных проектов России - интересы людей: их здоровье, качество жизни, образование, доступность социальных благ, рост доходов и уверенность в будущем. Все это невозможно без устойчивого развития экономики, основанного в том числе на инновациях, цифровизации, импортозамещении и диверсификации ОПК. Потому что оборонно-промышленный комплекс - это не только мощные производственные площадки, но в первую очередь уникальная база для сложных научных исследований и разработок, без которых невозможно развитие высокотехнологичных отраслей.

Какое-то время назад в национальных проектах возможности оборонно-промышленного комплекса присутствовали не так широко. Но после того как перед отраслью были поставлены задачи по диверсификации, а также произошла рекалибровка национальных целей, наметился и фронт работ в связи с реализацией федеральных проектов, ориентированных на поддержку и развитие определенных сфер экономики и промышленности.

Сейчас идет отладка взаимодействия систем работы оборонной отрасли и гражданских секторов, а также социальной сферы, на которую ориентированы нацпроекты. Также адаптируются к рыночной среде нормативная база ОПК и классические финансовые инструменты.

По мнению профессора РЭУ им. Г. В. Плеханова Владимира Пименова, статья которого опубликована в еженедельнике «Военно-промышленный курьер», только треть технологий и материалов ОПК в принципе может экономически эффективно применяться в гражданской промышленности. Это доказывает практика многих стран. Однако в России, считает эксперт, основная функция ОПК – в другом. Современная государственная политика еще не полностью переориентирова-

лась на промышленную стратегию развития. Рабочие векторы, ориентированные на технологический прогресс, улучшение инвестиционного климата, сокращение затрат и повышение конкурентоспособности, пока только формируются. В этой ситуации необходимо расширить возможности для трансфера высоких технологий из оборонной промышленности в гражданский сектор. Национальные же проекты, уверен Пименов, нужно рассматривать прежде всего как средство и инструмент для модернизации инфраструктуры экономики страны. И с этой точки зрения участие в них «оборонки» приобретает сейчас особую значимость.

НА БЛАГО КАЖДОГО

Внимание к инфраструктурным проектам, комплексный и системный подход, создание реальных условий для привлечения средств из всех, а не только государственных, источников - в этом заключается главное отличие нацпроектов образца сегодняшнего дня от прежних подобных стратегий.

Четыре приоритетных национальных проекта по распоряжению президента Владимира Путина в России были начаты еще в 2005 году. Три с ярко выраженной социальной доминантой - «Здоровье», «Доступное и комфортное жилье - гражданам России» и «Образование». И один отраслевой - «Развитие агропромышленного комплекса». Планы были рассчитаны до 2010 года. Самые хорошие результаты дал нацпроект в сфере АПК - за три года целевые показатели были достигнуты, ситуация улучшилась, с 2008 года проект трансформировался в госпрограмму.

В остальных случаях путь к реализации целей был не таким гладким. С одной стороны, не ко всем вызовам были готовы региональные власти, с другой стороны, помешало несовершенство законодательной базы,



Заседание Государственного совета и Совета при президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам в режиме видеоконференции, 23 декабря 2020 г.

а где-то не хватило ресурсов. Сказался и масштабный кризис 2008 года. Тем не менее именно в те годы стала активно развиваться ипотека, в школах появился интернет, были созданы мощные университетские центры, стартовала выдача «родовых сертификатов». И наметился главный тренд - цифровизация, причем во многих сферах: от госуслуг до логистики, от телемедицины до электронных торговых площадок.

Следующий виток развития нацпроектов - одиннадцать майских указов президента, подписанных 7 мая 2012 года. В документе были сформулированы основные направления социально-экономического развития страны до 2020 года. Теперь в круг интересов были включены и промышленность, и высокотехнологичные отрасли. Внимание было уделено, кроме прочего, и переоснащению армии новейшими видами

Национальные проекты России направлены

на обеспечение непрерывного научнотехнологического и социально-экономического развития страны, повышение уровня жизни, создание условий и возможностей для самореализации и раскрытия таланта каждого человека вооружений - крупные заказы и субсидии на НИОКР при этом получили военные предприятия и КБ. По данным, которые позднее приводил министр обороны Сергей Шойгу, к 2017 году количество современных образцов вооружений и техники в ВС РФ достигло 59% - в 3,6 раза больше, чем пятью годами раньше. Ответив на запросы армии, можно было переходить к новым задачам - диверсификации.

В 2016 году был создан Совет по стратегическому развитию и приоритетным проектам, а затем утверждены основные направления работы на период с 2018 по 2024 год. В их числе здравоохранение, образование, ипотека и арендное жилье, ЖКХ и городская среда, международная кооперация и экспорт, производительность труда, малый бизнес и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы, реформа контрольной и надзорной деятельности, безопасные и качественные дороги, моногорода, экология. Этот фронт работ послужил основой для последующего формирования нацпроектов и федеральных проектов, включая обновления глобальных долгосрочных планов в 2020 году.

Разработчики нацпроектов образца 2018 года постарались усовершенствовать программы, учитывая опыт прошлых лет. Были предложены комплексные меры и «сквозные» программы для смежных сегментов рынка, реорганизована система управления, отчетности и персональной ответственности за результат работы. Созданы условия для того, чтобы сделать участие в них выгодным для крупного бизнеса, а малому и среднему облегчить жизнь. Сами эти стратегии тогдашний глава кабинета министров Дмитрий Медведев назвал «чертежом будущей России». Строительство по «чертежу» должно было идти с авторским надзором - вице-премьеров и министров, ответственных за конкретные направления; с электронным паспортом и бюджетом; с применением цифровых технологий монито-



ВЛАДИМИР ПУТИН, заседание Военно-промышленной комиссии, 18.09.2020 г.

«Мы не раз говорили, что предприятиям ОПК следует шире использовать возможности, которые открывает реализация национальных проектов и федеральных программ. Активное участие в них позволит увеличить выпуск гражданской продукции и внедрять передовые технологии, освоить новые рынки сбыта, запустить инвестиционные циклы, ориентированные на среднесрочное и долгосрочное планирование, и тем самым укрепить технологический суверенитет России, внести серьезный вклад в ее экономическое развитие».

ринга и контроля; с повышенным вниманием к работе на местах - губернаторов и муниципалитетов, для которых итоги реализации нацпроектов прямо влияли на личные показатели КРІ.

КАПИТАЛ, СРЕДА И РОСТ

В итоге в структуре нацпроектов сформировалось 13 направлений работы - это 12 национальных проектов плюс комплексный план расширения и модернизации магистральной инфраструктуры. Их объединили в три крупных блока: «Человеческий капитал», «Комфортная среда для жизни» и «Экономический рост». На реализацию всех планов планировалось выделить \$P25,7\$ трлн, в том числе на первое направление -₽5,7 трлн, на второе - ₽9,9 трлн, на третье - ₹10,1 трлн. Самыми дорогостоящими на этапе старта нацпроектами стали программы в области модернизации магистральной инфраструктуры, дорог и экологии. Меньше всего затрат приходилось на поддержку малого бизнеса, занятости и культуры.

ПОПРАВКА НА ВИРУС

Национальные проекты стартовали в 2019 году, планы охватывали период до 2024 года. Но богатый на перемены 2020 год и здесь внес свои изменения:

В фокусе нацпроектов России интересы людей: их здоровье, качество жизни, образование, доступность социальных благ, рост доходов и уверенность в будущем

Три направления национальных проектов России, сформированные в 2018 году







«ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ»

Национальные проекты «Демография», «Здравоохранение», «Культура», «Образование»

Программы касаются практически каждого россиянина. Они включают в себя помощь семьям с детьми и старшему поколению, содействие занятости и борьбу с безработицей, укрепление общественного здоровья, развитие массового спорта. В сфере здравоохранения предусмотрена борьба с онкологическими и сердечно-сосудистыми заболеваниями, строительство медцентров, больниц и поликлиник, подготовка врачей, отдельные меры для укрепления здоровья детей, а также экспорт медуслуг. В сфере образования делается акцент на «умную школу» и «учителей будущего», выявление талантов и престиж рабочих профессий. Предполагается расширение поддержки вузов, а также научных и культурных учреждений. В результате мероприятий должны эффективно заработать социальные лифты.

«КОМФОРТНАЯ СРЕДА ДЛЯ ЖИЗНИ»

Национальные проекты «Безопасные и качественные дороги», «Экология», «Жилье и городская среда»

В этом блоке центральное место занимают проекты, связанные со строительством и обновлением дорог, безопасностью транспорта, реконструкцией дорожной сети. В отдельный проект выделено повышение качества автодорог, в том числе подведомственных Министерству обороны России. Важное направление – жилье и городская среда. Сюда включены и расселение аварийных домов, и поддержка молодых семей, и городское благоустройство, и развитие «зеленых» технологий. Одним из самых сложных оказался федеральный проект по переработке отходов – отрасль фактически пришлось создавать с нуля. Сейчас на повестке дня - ликвидация свалок, утилизация и переработка отходов, в том числе обезвреживание опасных отходов.

«ЭКОНОМИ-ЧЕСКИЙ РОСТ»

Национальные проекты «Малое и среднее предпринимательство», «Цифровая экономика», «Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры», «Международная кооперация и экспорт», «Наука и университеты», «Производительность труда»

Самый обширный и разноплановый блок. Эти проекты предусматривают поддержку бизнеса - от самозанятых граждан до крупных компаний. Поставлены цели создания цифровой экосистемы, роста производительности труда, внедрения технологий бережливого производства, увеличения экспорта. И конечно, все глобальные планы подкрепляются планом инфраструктурным. Планируется прокладка международных транспортных коридоров, использование Северного морского пути и т. д.



в июле программы были скорректированы с учетом новых государственных приоритетов, сформулированных в июльском указе главы государства; задачи начали пересматривать, а срок по достижению ряда целевых показателей был отодвинут на 2030 год.

Планы переверстали с учетом расходов на борьбу с распространением инфекции и на поддержку наиболее пострадавших отраслей. Существенно увеличились и затраты на нацпроекты: на НП «Экология» – на две трети, на НП «Образование», «Демография», «Цифровая экономика» – в полтора раза. При этом на некоторые другие направления средств стало выделяться меньше.

В июле 2020 года был издан указ президента о национальных целях развития страны. Он по сути заменил майские указы 2018 года. Нацпроекты скорректировали и увязали единым планом достижения национальных целей до 2030 года, который планируется утвердить в финальной редакции в апреле 2021 года.

Среди ключевых результатов масштабного плана нужно выделить рост ВВП России - показатель должен превысить среднемировой уровень, а также рост инвестиционного капитала на 70% за 10 лет, снижение уровня бедности вдвое и увеличение продолжительности жизни до 78 лет. Что же касается нацпроектов, то их корректировку эксперты описывают разными терминами - от «обнулить» до «придать новый импульс». Уже заявлено, что мониторить их исполнение будут практически в онлайн-режиме и с учетом этого - вносить поправки и делать оргвыводы.

На реализацию указа президента о национальных целях развития России до 2030 года будет направлено РЗЯ Трлн



АКТУАЛЬНЫЕ ВЫЗОВЫ

Чтобы достичь запланированных показателей, нужны драйверы экономического роста. Роль реального сектора экономики и ОПК как одного из его ключевых элементов остается крайне ответственной. Правительство во главе с премьер-министром Михаилом Мишустиным прилагает максимум усилий к тому, чтобы стимулировать технологический прогресс, реализовать масштабные инфраструктурные реформы. Для этого нужны серьезные изменения в законодательной базе и повседневной практике. А в оборонной сфере любые изменения требуют дополнительных усилий.

Вице-премьер Юрий Борисов, курирующий в Правительстве России оборонную и гражданскую промышленность, а также топлив-

но-энергетический комплекс, не раз говорил о необходимости введения для этих секторов экономики ряда преференций, чтобы «расчистить и занять должную долю внутреннего рынка», убрать излишние административные барьеры, создать адекватные схемы финансирования. Вице-премьер предлагал применять систему квот на госзакупки в рамках национальных проектов и госзаказа в целом, внести изменения в процедуру торгов при закупках и т. д. Эти аргументы были услышаны, и в феврале 2020 года в федеральные законы о государственных закупках и закупках госкомпаний (44-Ф3 и 223-Ф3) были внесены поправки, ориентированные на привлечение предприятий ОПК к реализации национальных проектов и дальнейшую диверсификацию их продукции.

Предприятия ОПК обладают колоссальным кадровым, научным и технологическим потенциалом, способным создавать современную продукцию, востребованную в том числе в рамках национальных проектов России



ДМИТРИЙ РОГОЗИН, генеральный директор госкорпорации «Роскосмос», пленарное заседание «ОПК и нацпроекты. Стратегические приоритеты и главные задачи», форум «Армия-2020»

«Вторая линия диверсификации – это наращивание выпуска продукции гражданского назначения на основе уникальных мощностей и технологий наших предприятий по новым для нашей отрасли направлениям. Это производство оборудования для энергетики, это приборостроение для медицины, это выпуск отечественного современного легкорельсового транспорта, а также систем управления для развития беспилотного транспорта.

В принципе у наших предприятий есть все для того, чтобы добиться успеха на этом новом

направлении деятельности. Назову эти факторы: наличие излишних производственных площадей, способных быть оперативно перепрофилированными под новые задачи; наличие высококвалифицированного персонала; наличие технологий, «добытых и приобретенных» в процессе создания ракетно-космической техники, и, наконец, наличие спроса внутри страны на эту высокотехнологичную продукцию в связи с внешними санкционными ограничениями на ее импорт».

РАКЕТЫ И СУСТАВЫ

Участие предприятий ОПК в реализации нацпроектов стало центральной темой Международного военно-технического форума «Армия-2020», который прошел осенью прошлого года. Участие в нем приняли высокопоставленные государственные руководители уровня вице-премьера правительства и заместителей министров, главы госкорпораций, представители Госдумы, влиятельные эксперты. На форуме были представлены ведущие оборонно-промышленные предприятия России и, самое главное, их гражданские проекты.

Так, корпорация «Тактическое ракетное вооружение» участвует в создании уникальных эндопротезов из углерод-углеродного композита, которые используются для замены утраченных суставов, костей челюсти и теменной части черепа при серьезных травмах. НПО «Высокоточные комплексы» выпускает современное медицинское оборудование, а также технику для дорожного строительства, машины для борьбы с лесными пожарами в труднодоступных местах. Концерн «Алмаз - Антей» производит не только зенитно-ракетные комплексы, но и низкоальфаактивные припойные сплавы для радиоэлектроники, которые считаются одними из лучших в мире.

Предприятия оборонной отрасли выпускают фармацевтическую продукцию, приборы для мониторинга возможных чрезвычайных ситуаций, телекоммуникационное оборудование, в том числе для наблюдения за объектами в космосе. Такие приборы могут за 36 тыс. км разглядеть на околоземной орбите предмет диаметром 25-30 см. Глава «Роскосмоса» Дмитрий Рогозин считает, что сейчас настало время «разумной конверсии» и пора «раскупоривать технологии», которые раньше применялись только в закрытых военных областях. Именно поэтому, сказал он, «Роскосмос» развивает услуги и сервисы, наращивает производство медицинского оборудования, приборов для энергетики и систем управления. Как пояснил Рогозин, уже сейчас 54% от общего объема производства и услуг «Роскосмоса» - гражданская продукция и есть «колоссальные перспективы» увеличения этой доли.

Непростой 2020 год напомнил, что на любые сигналы тревоги со стороны общества предприятия «оборонки» реагируют быстро и четко. Когда в первые месяцы распространения коронавируса резко выросла потребность

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ РОССИИ



«Демография»

- Поддержка семей
- Активное долголетие
- Здоровый образ жизни
- ◆ Спорт норма жизни



«Здравоохранение»

- Доступная качественная медпомощь
- Особое внимание профилактике и лечению онкологических и сердечно-сосудистых заболеваний
- Переподготовка врачей



«Образование»

- Современные школы по всей стране
- Обучение технологиям в «Кванториумах» и «IT-кубах»
- Повышение рейтинга вузов
- Переоснащение техникумов и колледжей



«Культура»

- Объекты культуры даже в малых населенных пунктах
- Поддержка творческих коллективов
- Цифровизация культурного наследия



«Наука и университеты»

- Исследовательские центры мирового уровня
- Поддержка молодых ученых
- Новые лаборатории и научный флот



«Экология»

- Восстановление лесов
- Защита Байкала, очистка Волги
- Новая система сбора и переработки отходов



«Безопасные и качественные автомобильные дороги»

- ◆ Ремонт дорог по всей стране
- Системы контроля трафика
- Безопасность движения



«Жилье и городская среда»

- Строительство жилья
- Развитие ипотеки
- Благоустройство общественных пространств



«Международная кооперация и экспорт»

- Компенсация расходов, связанных с экспортом продукции
- Маркетинговая и консультационная поддержка



«Малое и среднее предпринимательство и поддержка предпринимательской инициативы»

- ◆ Льготные кредиты для предпринимателей
- ◆ Сервис «одно окно»
- Комфортные условия для самозанятых



«Производительность труда»

- Системы бережливого производства на несырьевых предприятиях
- Модернизация служб занятости



«Цифровая экономика»

- Суперсервисы для получения госуслуг
- Цифровизация экономики и социальной сферы
- ◆ Поддержка IT-бизнеса
- Подготовка специалистов



«Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры»

- Новые магистрали, порты и аэропорты для экономической связанности территории России
- Международный транспортный коридор Европа – Западный Китай
- Энергетическая инфраструктура

в средствах защиты, тепловизорах и бесконтактных термометрах, медицинском оборудовании, масках, аппаратах ИВЛ и ЭКМО, морозильниках и дезинфицирующих средствах - производство этой продукции оперативно нарастили именно предприятия ОПК. Обеспечили ею медиков в предельно сжатые сроки, Сейчас, когда опасность постепенно отступает, наработанные схемы производства и маркетинга окажутся очень полезными при осуществлении других программ гражданской направленности.

КОМПЕТЕНТНО О ДЕНЬГАХ

Реализация любого плана требует средств. Но, как говорил в ходе форума «Армия-2020» вице-премьер Юрий Борисов, «так получилось, что реальная промышленность в национальных проектах практически не участвовала. Предприятия Минпромторга России, «Роскосмоса», «Росатома» оказались вне нацпроектов. Колоссальные деньги утекали между пальцев, пришлось проводить большую работу, чтобы соединить эти потребности и возможности «оборонки». Работа, действительно, была проведена колоссальная, чтобы отрегулировать систему государственных закупок, ввести для конкурентоспособной продукции отечественных производителей необходимые квоты в закупках госструктур и инвестиционных программах естественных монополий. Кроме того, в качестве мер государственной поддержки сейчас стали гораздо более активно использоваться различные субсидии и льготные займы, которые на цели диверсификации выдает Фонд развития промышленности. В целом государство дает «оборонщикам» доступ к «длинным дешевым деньгам» и преференции при сбыте продукции в рамках госзакупок. Это серьезная поддержка.

Эксперты считают, что в рамках нацпроектов приоритетными рыночными нишами для предприятий ОПК сегодня могут стать медицина, транспортное машиностроение, радиоэлектроника,



ЮРИЙ БОРИСОВ, заместитель председателя Правительства России

«На всех уровнях неоднократно говорилось о том, что нацпроекты – это шанс для российской промышленности. И через участие в нацпроектах необходимо обеспечить доминирование отечественного производителя на внутреннем рынке».

энергетическое машиностроение и др. Емкость этих рынков в части компетенций предприятий ОПК оценивается почти в полтора триллиона рублей. По оценкам Минпромторга России, оборонный сектор может обеспечить закупки половины продукции, необходимой для реализации нацпроектов, - это более ₽3 трлн. По данным, которые на одном из совещаний привел президент Владимир Путин, потенциальный спрос на гражданскую продукцию предприятий ОПК превышает сейчас 5,5 тыс. позиций.

Как полагают аналитики Промсвязьбанка, решающим становится фактор готовности самих предприятий к применению обновленных бизнес-моделей для выпуска и продвижения гражданской продукции. Такая адаптация - логичный шаг в развитии отрасли, и он будет обязательно сделан.

В Рамках нацпроектов приоритетными рыночными нишами для предприятий ОПК могут стать медицина, транспортное машиностроение, радиоэлектроника и энергетическое машиностроение

15

НЕ ТАНКОМ ЕДИНЫМ

Современный оборонно-промышленный комплекс не только выступает гарантом безопасности государства, но и вносит значительный вклад в развитие высоких технологий и внедрение инноваций в важных гражданских отраслях: от транспорта и связи до здравоохранения.





Ключевые ведомства и корпорации ОПК

Минпромторг России



Минобороны России



Корпорация «Ростех»



Госкорпорация «Росатом»



Госкорпорация «Роскосмос»



Объединенная авиастроительная корпорация

₹OAK

Концерн «Уралвагонзавод»



Объединенная судостроительная корпорация



Объединенная двигателестроительная корпорация



Концерн ВКО «Алмаз – Антей»



Холдинг «Вертолеты России»



занято в секторах ОПК

Источник: доклад о целях и задачах Минпромторга России на 2019 год и основных результатах деятельности за 2018 год (стр. 144). media.rspp.ru/document/1/d/0/d0eaf95c39ac1375432cda7a29b750cd.pdf



средняя зарплата работников ОПК



В О — ДОЛЯ молодежи до 35 лет



44,9 года

среднии возраст работников ОПК

Данные за 2019 г., minpromtorg.gov.ru

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ОПК

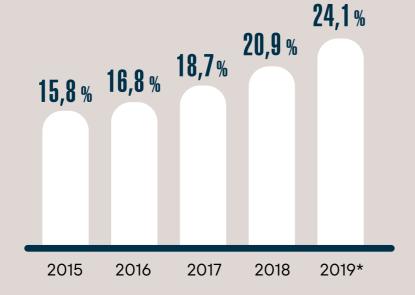
Развитие ОПК предполагает диверсификацию производства, направленную на увеличение доли высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения в общем объеме продукции.

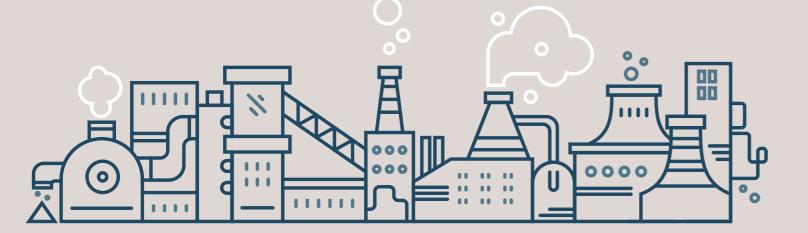


Источник: основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года, утверждены Правительством РФ 29.09.2018 г.

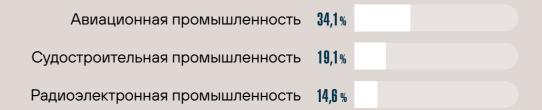


* Данные с учетом высокотехнологичной продукции гражданского (ПГН) и двойного (ПДН) назначения





ДОЛЯ ПГН И ПДН В ОТРАСЛЯХ ОПК ЗА 2019 Г.



Данные за 2016–2018 гг. – Постановление Правительства РФ от 16 мая 2016 г. № 425-8 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие оборонно-промышленного комплекса» Данные за 2019 г. – www.finmarket.ru/news/5148989, rg.ru/2020/08/31/predpriiatiia-opk-uvelichat-vypusk-grazhdanskoj-produkcii.html

25 — доля ПГН и ПДН, производимой ОПК, в 2020 г.









1 ДЕКАБРЯ 2016 ГОДА В ТРАДИЦИОННОМ ПО-СЛАНИИ ФЕДЕРАЛЬНОМУ СОБРАНИЮ ПРЕЗИДЕНТ ВЛАДИМИР ПУТИН ПОСТАВИЛ ЗАДАЧУ УВЕЛИ-ЧИТЬ ВЫПУСК ПРЕДПРИЯТИЯМИ ОПК ВЫСОКО-ТЕХНОЛОГИЧНОЙ ПРОДУКЦИИ ГРАЖДАНСКОГО И ДВОЙНОГО НАЗНАЧЕНИЯ. С ТОГО МОМЕНТА КУРС

на диверсификацию в оборонно-промыш-

ЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ ОСТАЕТСЯ ОДНОЙ ИЗ КЛЮ-

ЧЕВЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАЦИОНАЛЬНЫХ ЗАДАЧ.

Текст: Александра Иванова

Глава государства не раз заявлял на многочисленных профильных совещаниях, что к 2020 году масштабное перевооружение российских армии и флота завершится, пик заказов пройдет, что поставит перед государством задачу обеспечения загрузки предприятий оборонно-промышленного комплекса. Разумеется, поставки военной продукции в армию будут продолжаться и после 2020 года, но уже в меньших размерах, а также они будут использоваться для разработки новых вооружений.

«Нужно уже сегодня думать о выпуске продукции гражданского и двойного назначения, сохранить коллективы, чтобы

Президент России

ВЛАДИМИР ПУТИН

ы провели глубокую модернизацию оборонно-промышленных

нстрирует здесь очень хорошие показатели и дает хороший

предприятий, оборонно-промышленного комплекса. Резуль-

ат – увеличение объемов производства и, что особенно важно,

ественный рост производительности труда. «Оборонка»

пример. В 2016 году ожидаемый темп роста производства ОПК

составит 10,1%, а ожидаемый темп роста производительности

современной конкурентоспособной гражданской продукци

для медицины, энергетики, авиации и судостроения, космос

других высокотехнологичных отраслей».

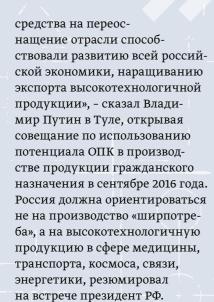
труда – 9,8%. И теперь необходимо нацелить отрасль на выпуск



Математик и экономист Игорь Ансофф в своей «матрице Ансоффа» дает такую расшифровку: «Диверсификация - это термин, применяемый к процессу перераспределения ресурсов, существующих на одном предприятии, в другие сферы деятельности, существенно отличающиеся от традиционной организации производства в данной отрасли. Под диверсификацией производства понимается увеличение доли высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения в общем объеме выпускаемой хозяйствующим

сию оборонной промышленности 1990-х годов, когда крупные отраслевые предприятия были вынуждены выпускать такие простейшие потребительские товары, как кастрюли, сковородки, чайники и детские санки, можно сделать вывод, что в исторической перспективе у России не всегда

Анализируя прошлую конвер-





назначения в целях обеспечения устойчивости производственного процесса, сохранения кадрового потенциала, технологического уровня, мобилизационных возможностей в условиях снижения объема заказов на продукцию военного назначения.

ППЫТ



был положительный опыт в этой

области. Экс-глава Авиационного

комплекса им. С. В. Ильюшина

до своей смерти давал интервью

газете «КоммерсантЪ», в котором

называл тот период конверсии од-

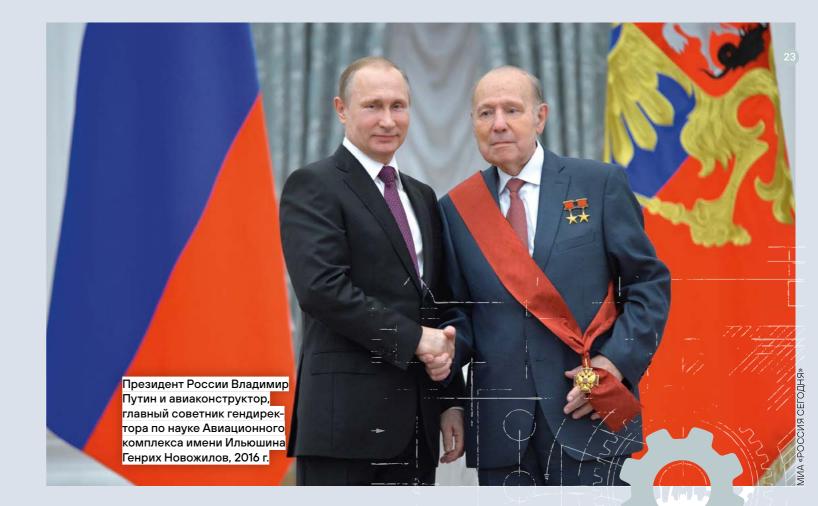
ним из самых тяжелых в истории

завода: «Я в своей жизни пережил

Генрих Новожилов незадолго

теля председателя коллегии Военно-промышленной комиссии Российской Федерации, председателя Совета по авиастроению коллегии ВПК РФ Андрея Ельчанинова, безусловной особенностью российского оборонного комплекса в целом является

то, что большинство предприятий изначально создавались исключительно под военные задачи. «Авиационная промышленность стоит в этом плане особняком - практически вся гражданская авиационная техника производится на предприятиях оборонно-промышленного комплекса. Тем не менее структуры авиационной промышленности в той или иной степени также сталкиваются с двумя главными сложностями диверсификации: отсутствием продуктового мышления и перевернутой пирамидой издержек. Для «оборонщиков» главным в производстве всегда были и остаются тактико-технические характеристики продукта, а сроки изготовления и цена уходят на второй план. На гражданском рынке важны цена и сроки вывода продукта







Новолатинское diversification

Термин «диверсификация» возник от двух латинских слов:

DIVERSUS разный

FACERE делать

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ — УВЕЛИЧЕНИЕ ДОЛИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ ПРОДУКЦИИ ГРАЖДАНСКОГО И ДВОЙ-НОГО НАЗНАЧЕНИЯ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ВЫПУСКАЕМОЙ ХОЗЯЙСТВУЮЩИМ СУБЪЕКТОМ ТОВАРНОЙ ПРОДУКЦИИ

Источник: «Основные направления деятельности Правительства Российской Фелерации на период до 2024 года»

доля гражданской ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОПК

2025 г.

2030 г

Источник: перечень поручений президента РФ от 23.09.2016 г. № Пр-1845, 5.12.2016 г. № Пр-2346, 17.02.2018 г. № Пр-288

24.1 0/**0** — ДОЛЯ ГРАЖДАНСКОЙ ПРОДУКЦИИ В ОПК В 2019 Г.





ми предприятиями многолетние

на рынок, а тактико-технические характеристики задаются в зависимости от этих параметров. Предприятия, которые десятилетиями жили по одному принципу, при переходе неизбежно сталкиваются с затруднениями. Естественно, в авиастроении эти показатели должны быть реализованы прежде всего за счет увеличения выпуска современных гражданских воздушных судов», - считает Ельчанинов.

АКТУАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ

Современная диверсификация, конечно, принципиально отличный от 1990-х годов процесс. Во-первых, предприятия ОПК готовят передачу в гражданский сектор передовых военных технологий, что позволит наладить инновационное производство продукции мирового уровня. Во-вторых, оборонные предприятия, которые в последние пять лет существенно обновили производственные мощности и технологии, способны вывести на рынок новые высокотехнологичные продукты, разработанные специально для гражданского рынка. При этом покупателями такой гражданской продукции могут выступать и структуры Минобороны, имеющие с даннынаработанные связи. По всем этим причинам одним из ответственных за диверсификацию ОПК назначен министр обороны РФ. В-третьих, государственная политика в области развития системы управления диверсификацией ОПК заключается сегодня в совершенно отличных от 1990-х годов пунктах: мы говорим о поддержании обороноспособности страны на высоком уровне, который обеспечивает парирование возможных и существующих угроз территориальной целостности; обеспечении суверенитета РФ; защите политических и экономических интересов; оснащении образцами новой продукции; увеличении конкурентоспособности и качества продукции; обеспечении инновационного совершенствования предприятий ОПК; развитии международного сотрудничества и совершенствовании кадрового потенциала. Ну и, кроме того, очевидно, что сегодня законодательная база много более продумана и готова служить опорой для предприятий в этом вопросе, хотя, безусловно, еще далека от совершенства. Далее мы обратимся к истории, мировому опыту, изучим инструменты господдержки диверсификации ОПК в России сегодня.

Общая компенсация уменьшения выручки продукции прямого военного назначения при понижении объема гособоронзаказа выпуска высокотехнологичной

Большая загрузка высвобождающихся мощностей с помощью привлечения иных партнеров и инновационных

проектов.

продукции граж-

данского и двой-

ного назначения.

Общее удовлетворение потребностей рынков в современном технологичном оборудовании, а также реализация государственного социального заказа на различную высокотехнологичную продукцию, импортозамещение.



Российский обороннопромышленный комплекс, преодолев кризис 1990-х годов, начал уверенное восстановление и сейчас на основе государственной стратегии держит курс на развитие.

Текст: Александра Иванова

К оборонной промышленности относится более 1200 предприятий, на которых работают более 1,4 млн человек. Большинство организаций находятся в сфере деятельности Минпромторга России, они объединены в крупные интегрированные структуры, а те, в свою очередь, преимущественно входят в состав госкорпораций -«Ростех», «Роскосмос», «Росатом».

По данным статьи «Диверсификация ОПК: цель, промежуточный этап или средство развития?» заведующего лабораторией анализа и прогнозирования наукоемких, высокотехнологичных производств и рынков Института народнохозяйственного прогнозирования РАН Игоря Фролова, с 2010 года наблюдалась положительная динамика промышленности ОПК: за десять лет она более чем удвоила свои объемы. В первую очередь этот результат обусловлен инструментами господдержки, но не последнюю роль сыграл и процесс перехода на производство продукции гражданского и двойного назначения.

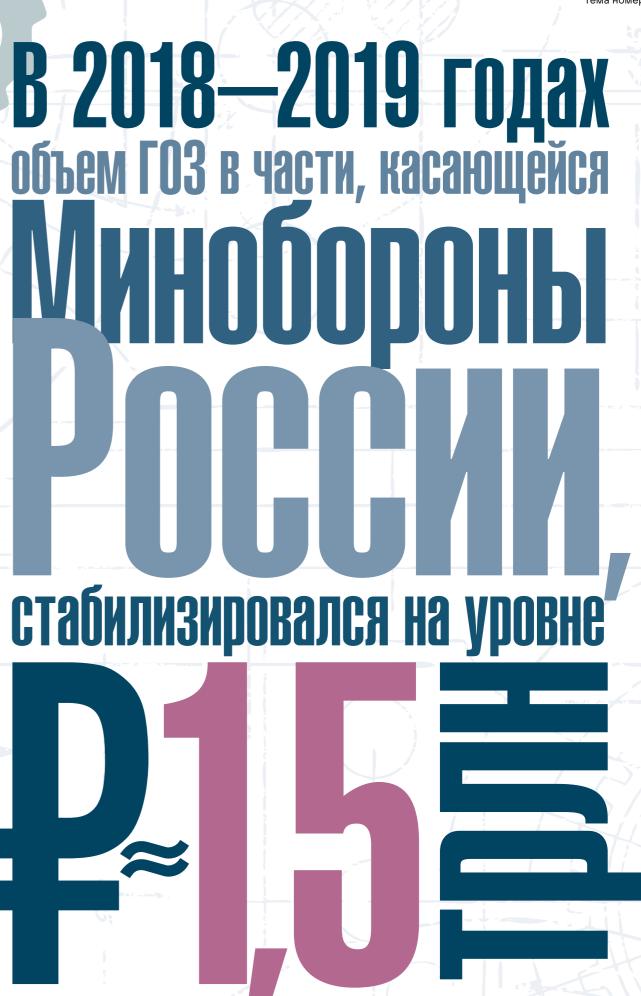
НЕ СБАВЛЯТЬ ТЕМП

Предыдущий драйвер роста отрасли - гособоронзаказ (ГОЗ) - переживает этап трансформации. Так, еще в 2018 году президент России

заявил, что с 2020 года объем ГОЗ будет постепенно сокращаться после того, как завершится программа перевооружения армии, рассчитанная на 2011-2020 годы, и количество современной техники в войсках достигнет 70 %. Таким образом, диверсификация выступает на данном этапе логичным и эффективным вектором разви-

В начале 2010-х годов доля продукции гражданского назначения (ПГН) в общем объеме выпуска ОПК сокращалась: примерно с 33% в 2011 году до 15,8 % в 2015 году. В 2016 году доля ПГН достигла 16,8%, скомпенсировав прежнее падение гражданского производства. И только с 2017 года выпуск гражданской продукции за счет диверсификации стал устойчиво увеличиваться. В 2019 году доля ПГН с учетом высокотехнологичной продукции составила 24,1%.

По оценкам зампредседателя Правительства РФ Юрия Борисова, в 2020 году доля ПГН, производимой ОПК, может достигнуть 25,1% (подсчеты еще ведутся). По мнению экспертов Центра аналитики и экспертизы ПСБ, в целом по ОПК существенного изменения объемов выпуска ПГН и продукции двойного назначения (ПДН) в 2020 году не произошло (рост менее 1%).





ПЕТР ФРАДКОВ, председатель ПАО «Промсвязьбанк»

ерсификация сейчас и создает огромные возможности гредприятиям ОПК, и ставит серьезные вызовы перед ними. ПСБ опорный банк оборонно-промышленного комплекса продолжа инимать активное участие в развитии диверсификаци батывать механизмы поддержки таких проектов – их привле и финансирования»

гражданской продукции, производимой на предприятиях ОПК России СОСТАВИТЬ

Подсчеты еще ведутся

ЛИДЕРЫ РОСТА

Локальные проблемы диверсификации связаны, с одной стороны, с низкой конкурентоспособностью этой продукции, высокой зависимостью выпуска от импортных комплектующих и технологий, недостаточной емкостью внутренних рынков, а с другой с неготовностью некоторых предприятий осваивать выпуск новых товаров из-за недостатка опыта, инвестиций и широкого спектра слабо просчитываемых рисков. Чтобы преодолеть эти узкие места трансформации ОПК, уже идут изменения в законодательной базе, формируются инструменты господдержки. Яркие примеры успешной диверсификации доказывают эффективность выбранного пути.

Среди регионов - лидеров диверсификации Удмуртия стоит в первых рядах. Доля производства ПГН и ПДН в общем объеме производства предприятий ОПК республики по итогам первого полугодия 2019 года составила 23,3%. Существенный вклад в эти показатели республики внес ИЭМЗ «Купол». Очевидно, что не всякую гражданскую продукцию можно производить на оборудовании, предназначенном для создания военной техники, а переналадка часто сопоставима с созданием нового производства. Предприятие отказалось от традиционной схемы диверсификации, при которой различная продукция выпускается на одних и тех же мощностях, потому что это негативно сказывается на себестоимости конечной продукции, и нашло точки пересечения между основной и диверсифицированной деятельностью. Кроме Ижевского электромеханического завода

«Купол» в Удмуртии работает еще 11 предприятий ОПК: концерн «Калашников», Ижевский механический завод, НИТИ «Прогресс», Ижевский мотозавод «Аксион-холдинг», Ижевский радиозавод, Воткинский завод, Чепецкий механический завод, Сарапульский электрогенераторный завод, Сарапульский радиозавод, «Элеконд», Конструкторское бюро электроизделий XXI века. В 2018 году на долю предприятий ОПК республики пришлось 20,4% объема отгруженной продукции Удмуртии. Продукция 70 предприятий республики вошла в список предложений для использования в строительстве космодрома Восточный.

Среди предприятий в других регионах России безусловным положительным примером является корпорация «Иркут», которая в 2021 году приступает к поставкам магистрального самолета МС-21. И конечно, нельзя не сказать об амбициозных планах госкорпорации «Ростех»: здесь достигнуть целевого ориентира в 50 % намерены на пять лет раньше - к 2025 году.

По словам первого заместителя председателя коллегии Военно-промышленной комиссии РФ, председателя Совета по авиастроению коллегии ВПК РФ Андрея Ельчанинова, задачи, поставленные президентом РФ по объемам выпуска гражданской продукции на предприятиях авиационной промышленности, выполняются, так как в среднем уже в сентябре 2020 года процент выпуска гражданской продукции составил 31,3%. К 2025 году эта цифра будет только расти



пуска среднемагистральных самолетов МС-21, региональных «Байкал», L-410 и L-610. В этом контексте в 2021 году со стороны в установленные сроки планов по выпуску самолетов Sukhoi Superjet 100, совершенствованием систем его послепродажного обслуживания и обеспечения. Также будут усилены координация и контроль реализации программ по пассажирскому самолету Ил-114 и вертолетам Ми-38, Ка-62.

В 2018 году в ПАО «ОАК» декларировали, что доля выручки от продаж самолетов гражданского и двойного назначения составит к 2030 году 54%, а в единицах воздушных судов доля такой техники к тому же сроку должна достичь 72%. В декабре 2020 года в компании сообщили о готовности внедрить КРІ для стимулирования выпуска и продажи гражданских самолетов.

Стоит отметить, что российская авиация всегда показывала высокие результаты и сегодня

также демонстрирует интересные достижения в том числе в области диверсификации. Например, АО «КРЭТ» выпускает аппараты искусственной вентиляции легких (ИВЛ).

их средний налет.

ния летной готовности SSJ-100 с иностранными аналогами и обе-

спечить более интенсивное использование суперджетов, увеличив

Осенью 2020 года Владимир Путин высоко оценивал уровень диверсификации в стране. По его словам, доля гражданской продукции, выпускаемой некоторыми предприятиями оборонно-промышленного комплекса, уже превысила намеченные программой 30 %. Глава государства отметил, что объем гражданской продукции на предприятиях ОПК растет ежегодно: в 2018 году это были 20,9%, а в 2019 году - уже 24,1%. «По-моему, в авиастроении уже свыше 31%, даже в области боеприпасов - и то 26 % уже гражданской продукции. Хорошие показатели, но еще очень многое нужно сделать», - сказал Владимир Путин.

NO HTOFAM первого квартала 2019 года объем гражданской продукции предприятий ОПК Удмуртии

коллегии Военно-промышленной комиссии Российской Федерации усилен контроль за выполнением

Государственная программа вооружения, федеральный план по развитию ОПК, национальные проекты России, квотирование закупок – рассмотрим эти и другие инструменты господдержки проектов диверсификации ОПК.

Текст: Алексей Новожилов

HA CTAPTE

в начале 2000-х годов оборонный комплекс России после затяжного кризиса вышел на плато перед существенным взлетом, обеспеченным утверждением Государственной программы вооружения на период с 2011 по 2020 год (ГПВ-2020), с одновременным принятием федеральной целевой программы (ФЦП) «Развитие оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации на 2011-2020 годы». в перевооружение армии, должностужить мотором для модерниза служить мотором для модерниза служить мотором для модерниза остимулом для качественного роста, когда государственные расходы создают новые рабочие спрос, «подпитывают» науку. Практически речь идет о таких и эффектах, как те, которые заложенные в перевооружение армии, должностужить мотором для модерниза спужить мотором для модерниза пим всей экономики. Серьезным стимулом для качественного роста, когда государственные расходы создают новые рабочие спрос, «подпитывают» науку. Практически речь идет о таких и эффектах, как те, которые заложенные в действующих программах модернизации. Только «оборонка»

Об этом периоде Владимир Путин в своей статье, опубликованной в «Российской газете» в 2012 году, высказался так: «Речь не идет о милитаризации российского бюджета. По сути, средства, которые мы выделяем, – это «плата по счетам» за те годы,

когда армия и флот хронически недофинансировались, когда практически не осуществлялись поставки новых видов вооружений. В то время как другие страны последовательно наращивали свои «военные мускулы» <...> И мы не должны повторять прежних ошибок. Огромные ресурсы, вложенные в обновление ОПК, в перевооружение армии, должны служить мотором для модернизации всей экономики. Серьезным стимулом для качественного роста, когда государственные расходы создают новые рабочие места, поддерживают рыночный спрос, «подпитывают» науку. Практически речь идет о таких же эффектах, как те, которые заложемодернизации. Только «оборонка» обеспечит гораздо более масштабный эффект, чем тот, которого нам до этого удавалось достичь».

Обе эти программы действительно оказали существенное позитивное влияние на российский ОПК, впервые позволив ему оторваться от привязки к экспорту (который все эти годы находился на уровне \$13-16 млрд в год), а также приступить к полноценным инвестициям в собственное развитие. В свою очередь, ФЦП принималась в дополнение



к ГПВ-2020, имея целью не сорвать резко выросшие показатели закупок в рамках государственного оборонного заказа (ГОЗ).

НОВЫЙ ВИТОК

Впрочем, уже в 2013 году стало понятно, что окно возможно-

стей скоро закроется и рассчитывать исключительно на ГОЗ на протяжении длительного периода не приходится. Не удалось полностью решить вопрос с задолженностью предприятий ОПК, которая на конец 2019 года оценивалась в Р1,8-2 трлн только перед банковским сектором. Кроме того, применение известного правила «20+1» для учета рентабельности продукции, заказываемой в рамках ГОЗ, не допускало возможности получать хорошую

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Максимальная загрузка предприятий ОПК.

Увеличение выпуска продукции гражданского и двойного назначения.

Сохранение финансовой стабильности предприятий ОПК.

Сохранение трудовых коллективов на предприятиях.

Содействие росту российской экономики, высокотехнологичного экспорта и развитию импортозамещения.



Поддержание обороноспособности государства



Обеспечение суверенитета РФ



Защита политических и экономических интересов



Оснащение образцами новой продукции



Увеличение конкурентоспособности и качества продукции



Обеспечение инновационного совершенствования предприятий ОПК



Развитие международного сотрудничества



Совершенствование



маржинальность, особенно в случае головных предприятий и при производстве образцов продукции с длительным циклом производства. Ситуация только усугубилась в 2014 году вместе с введением санкций и снижением цен на нефть.

Все эти события пришлись на подготовку новой ГПВ-2027 и государственной программы «Развитие оборонно-промышленного комплекса» с реализацией в период 2016-2027 годов. Согласно программе, предусматривалось повышение конкурентоспособности продукции ОПК на внутреннем и внешнем рынках и рост объемов производства продукции в 1,8 раза к уровню 2014 года, увеличение

доли инновационной продукции в общем объеме с 34,4 % в 2016 году до 39,6 % и т. д. То есть задачи стояли весьма амбициозные. В то же время объемы ассигнований, утвержденные в новой ГПВ, фактически повторяли показатели предшественницы, но без учета инфляции, то есть сократились. Впрочем, руководство страны еще до принятия новой ГПВ в 2016 году заявляло, что «к 2020 году в соответствии с нашими планами масштабное перевооружение армии и флота завершится, пик поставок в рамках ГПВ будет пройден».

Как уже отмечалось выше, показатели военно-технического сотрудничества тоже вышли на определенное плато, а конъюнктура на российском и международном рынке не позволяла

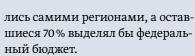
полноценно рассчитывать на эту возможность для развития ОПК. Центральным инструментом стала «диверсификация» - под этим термином понимается увеличение доли высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения в общем объеме выпускаемой продукции - и более активный выход на гражданский рынок.

ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Руководство страны также осознавало все эти вызовы. Поэтому в 2016 году президент России в Послании Федеральному Собранию озвучил новые цели вплоть до 2030 года. Были очерчены и те отрасли экономики, на чьи потребности следовало ориентироваться предприятиям ОПК в ходе диверсификации: медицина, энергетика, авиа- и судостроение, космос, информационные технологии и связь. При этом наибольший потенциал отмечался в области радиоэлектроники.

Озвучивая идею диверсификации, никто не хотел повторять ошибок конверсии, которая реализовывалась в отечественном ВПК в конце 1980-х - 1990-х годах. Поэтому новые подходы учли ошибки прошлого.

УК новым механизмам достижения целей диверсификации относятся средства Фонда развития промышленности (ФРП), который на данный момент предоставляет займы под 1% и 3% годовых на реализацию проектов, направленных на внедрение передовых технологий, создание новых продуктов или организацию импортозамещающих производств. Поскольку возможности ФРП были относительно невелики (его размер по состоянию на середину 2019 года составлял ₽30 млрд), то предлагалось его существенно увеличить, а также создать региональные фонды, которые бы на 30% финансирова-



На начальном этапе разработки программы Министерство промышленности и торговли РФ предлагало объявить трехлетний мораторий на выплату дивидендов предприятиями ОПК для того, чтобы высвобождающиеся средства направить в пропорции на модернизацию мощностей как под военную, так и гражданскую продукцию. Насколько известно, эта инициатива пока не была реализована.

Минпромторг России также разработал отдельный механизм стимулирования спроса на новые образцы через предоставление скидки покупателю. Подразумевалось, что при запуске в производство пилотной партии продукции предприятию будет компенсироваться до 50% стоимости новых изделий.

🔪 Определенные шаги предпринимали и другие ведомства. Так, Министерство здравоохранения РФ совместно с Минпромторгом России создало перечень



Функции центра компетенций по информационноаналитическому сопровождению процессов диверсификации и развития производства высокотехнологичной

продукции на предприятиях ОПК выполняет ЦНИИ «Центр»





В ФРП обратились ОКОЛО 140

предприятий ОПК. В общем объеме программ фонда поддержано

53 IPOEKTA us oборонной отрасли на сумму



наиболее значимых высокотехнологичных первоочередных медицинских изделий для производства на территории России, куда вошло 78 видов продукции, были разработаны механизмы возможного финансирования медицинских изделий, произведенных предприятиями ОПК. В этом сегменте предполагалось добиться доли российских производителей медицинской продукции до 6% от всего рынка и 15% от российской его части уже к 2020 году. Итоговых цифр на данный момент еще нет, но с учетом резкого роста загрузки отечественных предприятий в связи с эпидемией коронавируса можно осторожно предположить, что результаты могли быть близки к целевым

В рамках производства продукции транспортного машиностроения предусматривалось расширение лизинговых схем и привлечение внебюджетных ин-

Министерство здравоохранения РФ совместно с Минпромторгом России создало перечень наиболее значимых высокотехнологичных первоочередных медицинских изделий для производства на территории России

вестиций. Была предложена и начала реализовываться программа некоммерческого лизинга городского пассажирского транспорта.

В помощь предприятиям оборонной промышленности, не имеющим опыта работы по гражданским направлениям, «Ростехом» и Внешэкономбанком было создано НПО «Конверсия». Организация специализируется на выявлении потребностей рынка, поиске





В ПСБ создан Департамент по работе с проектами диверсификации, импортозамещения и инноваций

направлений и возможностей для продвижения и реализации шение оказалось востребованным, так как маркетинг являлся одним из слабых звеньев для руководства предприятий ОПК.

Выполняя роль опорного для ОПК банка, ПСБ также активно участвует в разработке механизмов поддержки проектов в оборонной промышленности, в том числе тех, которые нацелены на увеличение выпуска гражданской продукции. ПАО «Промсвязьбанк» выступает площадкой для диалога между оборонными предприятиями, госорганами, институтами развития и, самое главное, частным бизнесом. В августе 2020 года в банке был создан Департамент по работе

с проектами диверсификации, импортозамещения и инноваций. продукции предприятий ОПК. Ре- Новая структура специализируется на привлечении, финансировании и развитии проектов диверсификации. Специалисты ПСБ ищут возможные варианты сотрудничества заинтересованных лиц, расширения номенклатуры выпускаемой продукции, выхода на новые гражданские рынки. По мнению руководителя Департамента по работе с проектами диверсификации, импортозамещения и инноваций ПАО «Промсвязьбанк» Владимира Печенкина, роль господдержки в проектах диверсификации сложно переоценить: «Господдержка необходима для обеспечения конкурентоспособности гражданской продукции ОПК. Также очень важную роль играет выход на новый уровень информационной открытости, ведь продукцию надо продвигать и формировать потребительский спрос на нее. И конечно, требуется создание условий, когда в отдельных категориях госзакупок становится обязательным требование о поставках продукции, произведенной предприятиями отечественного ОПК. В конечном итоге среди предприятий ОПК, работающих в рамках проектов по диверсификации, появится конкурентная среда. И тогда целесообразно будет говорить о разработке перечня гражданской продукции ОПК, востребованной на отечественном рынке».

ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Несмотря на довольно внушительный масштаб производимых работ в рамках диверсификации, стали более очевидными для такого сложного процесса трудности. Так, в 2020 году в совместном исследовании ПСБ и негосударственного института развития «Иннопрактика» отмечалось, что для ускорения темпов диверсификации требовалось стимулировать спрос на гражданскую продукцию через механизмы государственной поддержки и активизировать инвестиции бизнеса и финансовых институтов. Неотрегулированной областью считались НИОКР, где также требовались новые формы взаимоотношений между ОПК, финансовыми институтами и государством. Несмотря на то, что диверсификация внедряется уже несколько лет, у многих предприятий еще не разработаны стратегии диверсификации. Отчасти это связано и с настроениями менеджмента оборонных предприятий, которые формулировались как непонимание того, что надо производить, отсутствие в штате маркетинговой службы, отсутствие технологий для производства гражданской продукции, наличие режимного производства, которое не позволяет создавать гражданский выпуск, отсутствие производственного персонала и средств для проведения модернизации.

В целом же, по состоянию

на начало 2021 года, можно констатировать, что диверсификация набирает обороты. Согласно заявлению министра промышленности и торговли России Дениса Мантурова, доли высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения на уровне 17% удалось достичь уже в 2017 году, обеспечив рост на 1%, по сравнению с 2016 годом. В том же 2017 году в основной пул Минпромторга России вошли более 170 проектов по диверсификации ОПК, запланированных к реализации до 2021-2022 годов. А от госкорпораций «Ростехнологии», «Росатом» и «Роскосмос» было получено более 110 проектных предложений, связанных с выпуском гражданской продукции.

За прошедшие несколько лет фиксируется уверенный рост спроса на российскую продукцию двойного и гражданского назначения: доля экспортируемой продукции ОПК на текущий момент превышает 12%. Весьма активны и программы импортозамещения, реализуемые оборонными компаниями, которые особенно заметны в области медицинского и нефтегазового оборудования, беспилотной авиации, системах управления воздушным движением. Все это позволяет рассчитывать на то, что целевые показатели, установленные руководством страны, будут выполнены, а в отдельных случаях даже превышены. Все необходимые ресурсы, кадры и опыт для этого имеются.

ГОСПОДДЕРЖКА ПРОЕКТОВ ДИВЕРСИФИКАции опк

Постановление Правительства РФ от 21.01.2020 г. № 26 (ред. от 21.01.2021 г.) «Об утверждении Правил предоставления субсидий из федерального бюджета российским кредитным организациям на возмещение выпадающих доходов по кредитам, выдаваемым в рамках поддержки производства высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения организациями оборонно-промышленного комплекса»

Программы Фонда развития промышленности

Национальные проекты России

Квотирование закупок в рамках Федерального закона № 44 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и Федерального закона № 223 «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»









Петр Фрадков: «Диверсификация ОПК приоритетная задача»

В 2016 году была сформулирована одна из национальных целей – диверсификация оборонно-промышленного комплекса. В декабре 2019 года президент России Владимир Путин подписал закон, согласно которому опорным банком для ОПК стал ПСБ. А в марте 2020 года в страну пришла первая волна пандемии коронавируса. Осуществлять эффективную финансовую поддержку оборонной промышленности стало на порядок сложнее. С какими трудностями пришлось столкнуться и каких успехов вопреки возникшим внешним обстоятельствам удалось достичь, рассказывает председатель ПАО «Промсвязьбанк» Петр Фрадков.

Фото предоставлены пресс-службой ПАО «Промсвязьбанк»

ПАНДЕМИЯ Как драйвер Роста

- Петр Михайлович, 2020 год всех проверил на прочность. Как испытание пандемией прошел ПСБ?
- Мы справились. Скажу больше: 2020 год был для нас успешным. Уверенными темпами росли объемы во всех ключевых сегментах бизнеса. Активы превысили Р2,5 трлн, кредитный портфель Р1,4 трлн. Показатели доходности операций увеличились более чем на 50 % по сравнению с 2019 годом.

С началом первой волны мы действительно опасались, что потребуются существенные дополнительные резервы, но уже к третьему кварталу стало ясно, что это не так. Отмечу, что банк, по сути, даже не столкнулся с оттоком наличности. В марте и апреле 2020 года мы, как и другие банки, на какое-то время просели по оборотам наших клиентов в эквайринге. Но вскоре ситуация нормализовалась, и к лету мы уже вышли на докризисные уровни.

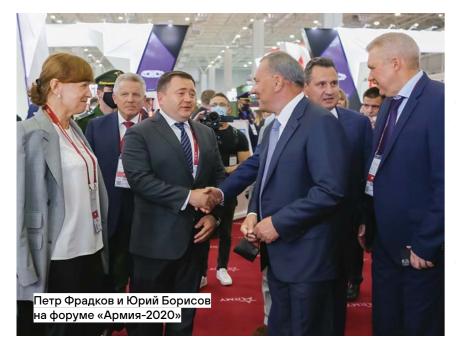
Как оказалось, у ОПК, нашего ключевого корпоративного бизнеса, есть «иммунитет» к коронакризису.

Деньги на контракты по гособоронзаказу были перечислены в полном объеме. Конечно, предприятиям пришлось потерять часть прибыли за счет затрат на соблюдение карантинных мер. Но в этой ситуации объемы и загрузка важнее. С запросом на изменение условий кредитования в связи с ухудшением экономической ситуации обратилось лишь несколько клиентов. В итоге расходы ПСБ на резервы в абсолютном выражении оказались лишь немногим выше позапрошлогодних, а относительная стоимость кредитного риска и вовсе ниже уровня 2019 года.

- По итогам 2020 года ПСБ признан лидером по приросту активов 27% при среднем показателе 16,9%. Какую роль в этом сыграла интеграция Связь-банка?
- С присоединением этого банка активы выросли более чем на Р200 млрд, а капитал увеличился на Р22 млрд. В конце 2020 года активы ПСБ превысили Р2,5 трлн. И мы ожидаем, что, несмотря на непростую макроэкономическую ситуацию, тренд продолжится и в этом году. Прирост активов планируется на уровне около 30 %, а значит, общий объем активов может составить Р3,2 трлн.

Основная статья прироста - кредитование крупных корпоративных клиентов. В связи с санацией этот важный для нас сегмент бизнеса в большинстве еще парулет назад не рассматривал банк в качестве основного партнера. Теперь клиенты приходят к нам

Сложный 2020-й стал для Промсвязьбанка годом побед. ПСБ — банк номер один по выдаче кредитов в рамках военной ипотеки и номер пять по выдаче в рамках госпрограммы-2020



и доверяют свой капитал, потому что видят перед собой устойчивый и динамично развивающийся банк. В 2020 году клиентская база выросла на 21 %, а кредитный портфель - на 26 %.

В 2020 году в три раза вырос и ипотечный портфель, в том числе и в результате интеграции со Связь-банком. Но прежде всего, конечно же, за счет того, что новые выдачи в 2020 году увеличились на 43% относительно 2019 года. Сложный для всех год стал для нас годом рекордов и побед. Мы - банк номер один по выдачам кредитов в рамках военной ипотеки. Всего за два года мы стали лидерами в этом направлении: 38 % рынка новых выдач у ПСБ. Мы входим в топ-6 банков по выдачам кредитов на новостройки. А еще мы пятые по выдачам в рамках госпрограммы-2020.

– Получается, что пандемии не удалось всерьез расстроить планы?

- Определенно - нет. Более того, коронакризис стал для нас дополнительным стимулом к развитию. Так, именно пандемия помогла нам войти в тройку лидеров по реализации программ государственной поддержки бизнеса и физических лиц. Банк максимально оперативно отреагировал на изменение внешней среды и включился в работу по этому направлению.

Пандемия стала для нас драйвером и в развитии цифровых каналов, особенно по направлению обслуживания физических лиц. Доля операций, совершаемых онлайн, резко выросла - на четверть по сравнению с уровнем 2019 года. Увеличилась и доля клиентов, использующих дистанционные каналы. В итоге, по версии независимого агентства Markswebb, наш розничный интернет-банк вошел в тройку лучших.

Мы одними из первых ввели оплату по QR-коду и присоединились к системе быстрых платежей. Плюс мы первые в России запустили эквайринг через смартфон. Он позволяет принимать оплату без терминала, просто через приложение на телефоне.

ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ В ВОПРОСАХ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

- Как вы полагаете, насколько сейчас актуальна диверсификация предприятий оборонно-промышленного комплекса?

- Полагаю, что в сложившейся на сегодняшний день экономической и политической ситуации оздоровление организаций ОПК и реального сектора экономики можно считать приоритетной задачей государства. Она настолько же важна, как повышение инновационности российской промышленности в целом. И реальному сектору сейчас крайне необходима поддержка - как со стороны государства, так и от банковского сектора. Ведь диверсификация ОПК - это очень непростой процесс, требующий значительных капитальных вложений.

- Какова роль ПСБ в этом процессе?

- ПСБ - опорный банк ОПК, и в стратегии развития банка диверсификация занимает особое место. Мы стремимся загрузить высвобождающиеся мощности предприятий ОПК производством гражданского и двойного назначения. Уникальные компетенции и ресурсы позволяют ПСБ стать финансовым центром для процессов диверсификации и обеспечить гражданской продукции. А испрорывное развитие по этому направлению. И речь не только о создании финансовых решений для предприятий. Наша цель - помочь трансформировать бизнесидеи в реализованные проекты, обеспечивая надежную финансовую инфраструктуру, экспертизу и инвестиционные ресурсы.

Мы имеем возможность предложить особые финансовые продукты для проектов диверсификации. Ведь, с одной стороны, мы обладаем всей информацией о финансовом состоянии, производственных мощностях и компетенциях организаций ОПК. С другой - располагаем определенной воронкой проектов производства продукции гражданского назначения. Поэтому предприятия могут получать финансирование на льготных условиях с привлечением мер государственной поддержки.

Банк уже начал выдавать оборонным предприятиям льготные кредиты?

- Да, мы выдаем их с 2019 года, с момента утверждения стратегии развития ОПК. В 2020 году объем поддержки на льготных условиях составил около ₽230 млрд. Причем запрос на такое кредитование со стороны государства и организаций ОПК постоянно увеличивается. Роль опорного банка заключается именно в том, чтобы отрасль получала финансовые ресурсы на условиях, которые коммерческие банки предоставить не могут. Поэтому наращивание финансовой поддержки на льготных условиях, в том числе по ставке от 5%, - основной приоритет ПСБ в этом году. Рост портфеля планируется более чем в два раза, и доля льготных кредитов в нем может составить до 60%.

– Какие системные проблемы сегодня мешают диверсификации оборонных предприятий?

- Анализ их деятельности выявил целый ряд проблем. Если говорить о финансах, то, прежде всего, у организаций ОПК нет свободных денежных средств, которые можно инвестировать в производство

пользовать для этого средства, поступившие от контрактов в рамках гособоронзаказа, запрещено.

Актуальная проблема - учет накладных расходов при выпуске гражданской продукции. Многие организации ОПК имеют недозагрузку производственных мощностей. Это влечет за собой большие накладные расходы, что отражается на конечной стоимости продукции. Она становится практически неконкурентоспособной на рынке. На мой взгляд, эта проблема одна из самых серьезных. Ведь конкуренция со стороны отечественных и зарубежных производителей аналогичной продукции и так очень высокая.

Чем быстрее банки станут доступными в онлайне, тем успешнее они будут. Поэтому мы продолжаем переход в цифровые форматы по самым различным направлениям

– Как оборонным предприятиям стать востребованными?

- Рецепт прост: снижать себестоимость и постоянно улучшать технический облик и дизайн гражданской продукции, работать над маркетинговой стратегией, изучать и стараться выходить на дружественные зарубежные рынки. К сожалению, с этой задачей пока справляются единицы. У большинства предприятий нет даже идей, какую высокотехнологичную продукцию они могут выпускать. И это не их вина, а следствие того, что они создавались для выпуска военной продукции и сконцентрированы на этом направлении. Как показала практика, в большинстве организаций ОПК объективно не обладают компетенциями, необходимыми для решения вопросов, связанных с диверсификацией. Это специфика отрасли.



- Какие направления сегодня можно отнести к перспективным для диверсификации?

- С нашей точки зрения, приоритетными рынками для диверсификации на сегодняшний день можно считать медицину, цифровое и телекоммуникационное оборудование, гражданскую авиацию и производство оборудования для ТЭК.

Если говорить о медицине, то сегодня только около 25% необходимого объема продукции производится в России. Ежегодно импортируется оборудование на сумму Р300 млрд. И это, несомненно, открывает широкие возможности для организаций ОПК.

Особое место занимает топливно-энергетический комплекс. Наряду с «оборонкой» и металлургией его можно рассматривать как отрасль-локомотив для экономики России. Но это в перспективе, а на сегодняшний день не менее половины от внутренних потребностей отечественного ТЭК все еще приходится обеспечивать за счет импорта. Это не просто отличная возможность для организаций ОПК, но и проблема, которую крайне важно решить.

Не менее актуальными видятся задачи импортозамещения в области производства телекоммуникационного оборудования и компьютеров, развития российской электронной компонентной базы и разработки отечественного софта для госорганов.

ТРЕНДЫ БУДУЩЕГО

- Петр Михайлович, пандемия уже внесла коррективы в общение банка с клиентами, цифровизация останется главной тенденцией в ближайшие годы?

- Да, за последний год все привыкли к онлайн-сервисам. Клиентам понравилось оформлять банковские продукты онлайн, не вставая с дивана. Они больше не хотят тратить время, а значит, и деньги на дорогу до банка. Теперь банк должен сам приходить к клиенту. И чем быстрее банки станут доступными в онлайне, тем успешнее они будут. Поэтому мы продолжаем переход в цифровые форматы по самым различным направлениям.

- Какие из них уже оказались наиболее востребованными?

- Мы запустили онлайн-кредитование для малых и средних предприятий. Клиент может просто зайти на наш сайт, загрузить документы для оценки кредитоспособности, за несколько часов получить кредитное решение, а затем и кредит. При этом никуда ездить не нужно, документов предоставить необходимо не так уж много. А остальные данные о клиенте банк научился находить в разных источниках сам.

Затем мы смогли быстро адаптировать этот сервис для выдачи антикризисных кредитов, по которым как раз требовалось анализировать заявку без встречи с клиентом. Причем заявок поступало настолько много, что только автоматизированный подход позволил поставить их обработку на поток. Еще нужно добавить, что этот новый метод гораздо меньше опирается на финансовую отчетность, которая сразу же оказалась непоказательной в новых условиях.

- Именно этот сервис позволил ПСБ войти в тройку лидеров по объемам обслуживания малых и средних предприятий в госпрограммах?

- Действительно, мы заняли третье место по количеству кредитов, выданных с господдержкой: «на выплату заработной платы» под 0 % и «на возобновление деятельности» под 2%, с возможностью прощения. В общей сложности выдано порядка 30 тыс. таких кредитов на общую сумму более Р50 млрд. И онлайн-сервис здесь сыграл решающую роль, ведь условия по ставкам и срокам по этим кредитам были одинаковыми у всех банков. Они в принципе не могли отличаться, поскольку были установлены постановлениями Правительства России.

– Но разве банкам выгодны такие кредиты?

- Что касается выгоды, то их чистая доходность для банка около нуля. Если бы это была заведомо убыточная деятельность, то, конечно, было бы не очень правильно направлять на нее капитал банка. Но для нас это история вовсе не про прибыль, а про то, что все мы должны объединить усилия и помочь предпринимателям и экономике страны.

В этом году мы планируем увеличить объем онлайн-кредитования малого и среднего бизнеса в три раза. В итоге более 80% от общего количества кредитов будут выдаваться полностью онлайн, без посещения офиса банка. А 30 % обращений в чаты и в контактный центр к концу года будут обрабатываться исключительно роботами. Количество активных клиентов малого и среднего бизнеса превысит планку в 300 тысяч, что отражает растущее доверие предпринимателей к нашему банку.

– В ближайшее время ПСБ планирует новые присоединения?

- Во втором квартале этого года мы завершим присоединение Роскосмосбанка, и это станет еще одним фактором роста бизнеса. ПСБ увеличит свою долю на рынке обслуживания



предприятий ОПК и наукоемких отраслей, прежде всего, за счет стратегического партнерства с ГК «Роскосмос». Оно предполагает как комплексное финансовое обслуживание организаций, входящих в состав корпорации, так и обслуживание их сотрудников.

Работники оборонных предприятий теперь имеют возможность приобретать жилье по минимальной для рынка ставке – 3,99%. Она будет доступна зарплатным клиентам банка.

- Что пожелаете нашим читате-

- Смелости в принятии решений. Успеха. Реализации всех намеченных на этот год планов. А команда ПСБ всегда готова оказать всю необходимую поддержку.

Для достижения целевого показателя 2030 года – увеличение доли выпуска гражданской продукции до 50 % – требуется подстройка законодательной базы. Рассмотрим причины и этапы трансформации.

Текст: Сергей Денисенцев



Почему для реализации планов в области диверсификации, озвученных Владимиром Путиным в традиционном Послании Федеральному Собранию в 2016 году, необходимо внести изменения именно на уровне законодательства? Когда-то, во времена СССР, почти каждое крупное предприятие выпускало и гражданскую продукцию: морские и речные суда, радиоприемники, телевизоры и холодильники, мотоциклы, электроплиты и пылесосы. Однако в условиях глобального рынка и отсутствия поддержки диверсификации производства и вообще отечественного производителя в 1990-е годы большая часть этих предприятий не выдержала

Диверсификация ОПК — это разработка и производство организациями ОПК высокотехнологичной продукции, не связанной с обеспечением обороны страны и безопасности государства

конкуренции. С того момента были утрачены производственные компетенции, а рыночные ниши производимой ими гражданской продукции были прочно заняты импортом. Поэтому сейчас, спустя 20-25 лет после того, как многие предприятия свернули свои гражданские производства, сражаться с высокотехнологичной импортной продукцией без господдержки, субсидирования, протекционизма и квотирования невозможно. Соответственно, необходимо было внести изменения в правовую базу, позволяющие правительству субсидировать разработку гражданской продукции предприятиями ОПК, упростить для организаций «оборонки» процедуры проведения госзакупок в целях обеспечения производства продукции гражданского назначения, предоставить другие инструменты стимулирования.

Поэтому в январе 2018 года в Уфе на совещании Владимир Путин поручил проработать правовое обеспечение проведения диверсификации в сфере оборонно-промышленного комплекса: «Надо проанализировать, какие барьеры, прежде всего законодательные, препятствуют диверсификации оборонных производств, в том числе при госзакупках, что не позволяет заключать так называемые контракты полного жизненного цикла и так далее». По итогам встречи был составлен перечень



поручений президента № Пр-288 от 17.02.2018 г., согласно которому статусом координирующего органа по диверсификации была наделена Правительственная комиссия по импортозамещению.

ЗАКОНОПРОЕКТ № 954775-7

Вскоре после уфимского совещания была создана межфракционная рабочая группа, которую возглавил первый зампредседателя Госдумы Александр Жуков. В феврале того же, 2018 года состоялось первое заседание рабочей группы по совершенствованию законодательства в сфере государственного оборонного заказа при Комиссии Госдумы по правовому обеспечению развития организаций оборонно-промышленного комплекса. В рабочую группу вошли депутаты, представители профильных министерств и ведомств, руководители предприятий оборонной промышленности, специалисты и эксперты. Результатом деятельности рабочей группы стало появление законопроекта № 954775-7 «О внесении изменений в Федеральный закон «О промышленной политике в Российской Федерации». Законопроект был внесен в Госдуму 12 мая 2020 года членами Совета Федера-



ЮРИЙ БОРИСОВ, заместитель председателя Правительства России

тупательно движемся к принятию системного решения, ятия Государственной Думой поправок в 44 и 223 федер оны в весеннюю сессию, квоты как инструмент зарас рым временным лагом, учитывая необходимость при и ряда нормативно-правовых актов правительства».

ции А. Г. Дмитриенко и К. К. Долговым и депутатом Госдумы В. В. Гутеневым.

Прежде всего, законопроект дает определение процесса диверсификации применительно к производственным программам ОПК, ранее в российских нормативных документах отсутствовавшее: «Диверсификация производства организаций оборонно-промышленного комплекса - разработка и производство организациями оборонно-промышленного комплекса высокотехнологичной продукции, не связанной с обеспечением обороны страны и безопасности государства».

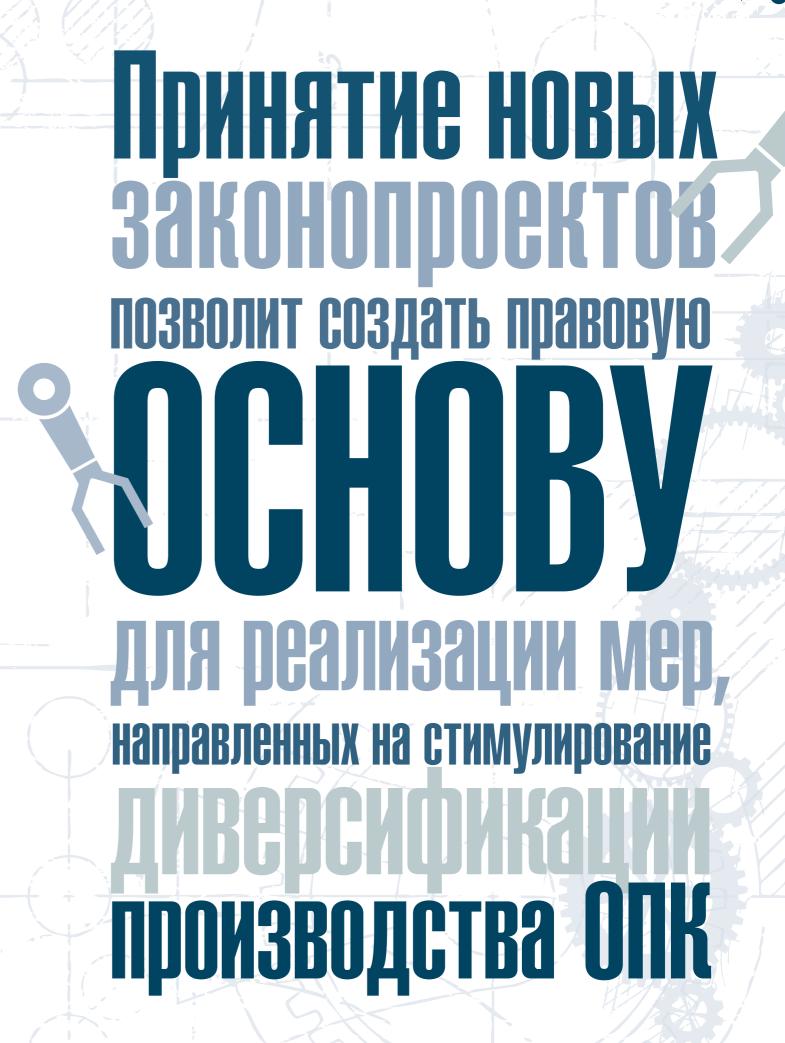


Редакция закона повышает статус диверсификации до ключевой составляющей национальной промышленной политики, увязывая ее с импортозамещением

Тут важно отметить, что такое определение исключает разные трюки вроде искусственного сокращения доли оборонного производства ради наращивания отчетности по доле гражданского производства, а также часто встречающуюся практику поглощения оборонными корпорациями уже готовых компаний, специализирующихся на производстве гражданской продукции. Разрабатывать и производить гражданскую продукцию предприятиям «оборонки» придется самим.

- 🔪 Во-вторых, предлагаемая редакция закона повышает статус диверсификации до ключевой составляющей национальной промышленной политики, увязывая ее с импортозамещением.
- В-третьих, в законопроекте прописаны механизмы стимулирования выпуска организациями ОПК высокотехнологичной продукции, не связанной с обеспечением обороны страны и безопасности государства. Согласно новой редакции правительство будет ежегодно утверждать план мероприятий по стимулированию выпуска организациями ОПК объема и номенклатуры высокотехнологичной продукции гражданского назначения. Среди таких мер будет:

- 1) создание условий по стимулированию внутреннего спроса на гражданскую продукцию;
- 2) меры по стимулированию экспорта высокотехнологичной продукции гражданского назначения на внешние рынки;
- 3) создание условий по стимулированию локализации производств новых видов высокотехнологичной продукции предприятиями ОПК;
- 4) предоставление субсидий на финансирование научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ, необходимых для выпуска высокотехнологичной продукции гражданского и двойного
- 5) меры по осуществлению централизованных государственных и муниципальных закупок, а также закупок отдельных видов юридических лиц (имеются в виду государственные предприятия и госкорпорации);
- 6) меры по взаимодействию с кредитными учреждениями для получения заемных средств, необходимых для осуществления производства высокотехнологичной гражданской продукции.







ПРАВОВАЯ БАЗА ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Нормативные акты, стимулирующие закупку гражданской продукции у российских предприятий ОПК.

Ограничения и условия допуска отдельных видов иностранной радиоэ-лектронной продукции (ПП РФ № 968).

Запрет на закупку мебельной и деревообрабатывающей промышленности, происходящих из иностранных государств (за исключением государств – членов ЕАЭС), для целей осуществления закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд (ПП РФ № 1072).

Ограничения и условия допуска лекарственных препаратов, включенных в перечень жизненно необходимых и важнейших лекарственных препаратов (ПП РФ № 1289).

Запрет на иностранные товары легкой промышленности (ПП РФ № 791).

Ограничения и условия доступа стентов для коронарных артерий, а также катетеров (ПП РФ № 1469).

Запрет на допуск отдельных видов товаров машиностроения для обеспечения государственных и муниципальных нужд (ПП РФ № 656).

Ограничения и условия допуска отдельных видов иностранных медицинских изделий (ПП РФ № 102).

Запрет на допуск иностранного программного обеспечения для обеспечения государственных и муниципальных нужд (ПП РФ № 1236).

Контролировать ход диверсификации правительство будет с помощью ежеквартальных и сводных годовых аналитических отчетов о достигнутых результатах реализации мероприятий по стимулированию выпуска ОПК высокотехнологичной продукции гражданского назначения. Принятие закона позволит правительству синхронизировать работу различных органов власти и реализуемых ими мероприятий, говорится в пояснительной записке. Законопроект предполагается рассмотреть в ходе весенней сессии Госдумы.

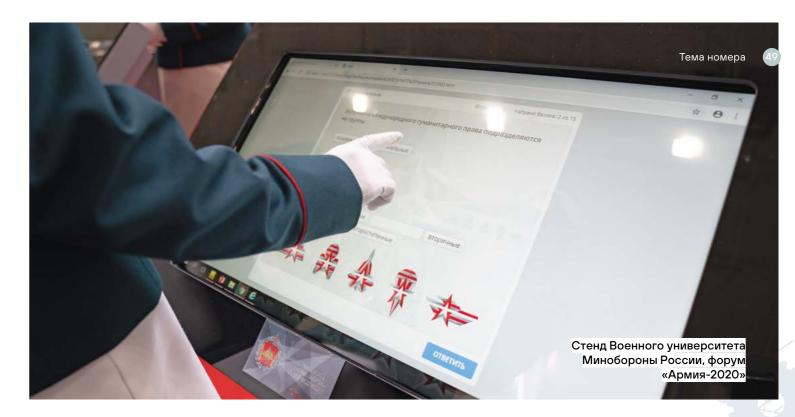
КВОТЫ И ДРУГИЕ Преференции

Принятие законопроекта № 954775-7, в свою очередь, позволит создать правовую основу для реализации следующих возможных мер, направленных на стимулирование диверсификации производства промышленной продукции. Так, в рамках федеральных законов № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» можно будет установить обязательные квоты по закупке гражданской продукции и продукции двойного назначения, выпускаемой организациями ОПК. Также, благодаря преференциям в конкурсах по закупке гражданских товаров и услуг, оборонные предприятия получат доступ к гарантированным рынкам сбыта своей гражданской продукции. При этом объем таких закупок (речь в том числе идет о реализации масштабных национальных проектов России) позволит предприятиям развернуть серийное производство и существенно увеличить долю «гражданки» в структуре производства.

Среди запланированных мер:

- 1. Расширение применения специальных инвестиционных контрактов (СПИКов), заключаемых с организацией ОПК для форсирования освоения производства продукции гражданского и двойного названия для обеспечения государственных и муниципальных нужд. В частности, предлагается снизить для предприятий ОПК минимальный объем инвестиций, при котором реализация проекта возможна по специальному инвестиционному контракту с Российской Федерацией, субъектом Федерации или муниципальным образованием, с РЗ млрд до ₽750 млн.
- 2. Предоставление организациям ОПК, осуществляющим диверсификацию производства, льгот по уплате налогов на имущество организаций, земельного налога, например, на период освоения производства соответствующей гражданской продукции.
- 3. Субсидирование из федерального бюджета программ по диверсификации производства, реализуемых предприятиями ОПК, а также процентных ставок по кредитам (займам), привлеченным на эти цели.

Кроме того, предлагались дополнения в Федеральный закон № 395-1 «О банках и банковской деятельности», дающие Правительству РФ полномочия по утверждению ключевых показателей эффективности для государственных кредитных учреждений. Это позволило бы стимулировать государственные банки снижать процентные ставки по предоставляемым кредитам и своевременно осуществлять финансирование оборотных активов и инвестиции в производство гражданской продукции организаций ОПК, в целом более эффективно проводить инвестиционную политику в оборонном комплексе. В ноябре 2020 года Госдума отклонила эту инициативу, признав, что любые КРІ

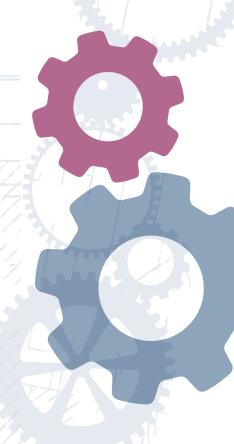


относятся к внутрикорпоративной политике банков, а также в связи с тем, что для некоторых государственных банков финансирование ОПК не является профильной деятельностью, а значит, у них нет необходимых компетенций.

КУРС НА ЦИФРОВИЗАЦИЮ

Проанализировав нормативные документы и пояснительные записки к ним, становится ясно, что развитие ОПК тесно связано с общим трендом на цифровизацию. В связи с наметившимся стратегическим вектором развития экономической и общественной жизни планируется утверждение ежегодного плана мероприятий по стимулированию организаций обороннопромышленного комплекса, производящих радиоэлектронную продукцию. Кроме того, очевидно, существенно облегчена будет работа крупных стратегически важных предприятий авиастроения, судостроения, космической промышленности и смежных отраслей. Жесточайшая конкуренция на мировом рынке во многом делает реализацию гражданских проектов в этих нишах, по сути, планово-убыточной. Однако их реализация - выпуск воздушных и морских судов, двигателей, космической техники - необходима с учетом стратегических интересов страны. За счет системной государственной поддержки и мер стимулирования внутреннего спроса удастся создать базу и для экспортного продвижения гражданской продукции в соответствующих нишах.

Экспертное сообщество в целом приветствует начало рассмотрения Госдумой поправок, однако отмечает невысокий темп принятия законодательной инициативы - напомним, задача проработать правовое обеспечение диверсификации была поставлена в январе 2018 года. «Необходимость принятия поправок в законы, поднимающих диверсификацию до статуса ключевой составляющей национальной промышленной политики и прописывающих механизмы стимулирования выпуска организациями ОПК высокотехнологичной гражданской продукции, назрела давно. Начало рассмотрения Государственной Думой соответствующих поправок можно только приветствовать, - говорит Руслан Пухов, директор Центра анализа стратегий и технологий. - Однако одно дело - законы, другое практическое правоприменение. Насколько эффективно будут работать предлагаемые механизмы, насколько успешно будет преодолеваться лоббистское сопротивление импортеров - успех диверсификации во многом будет зависеть от политической воли».



Haward Balbabases

С задачей перехода от военного производства к гражданскому и Россия, и другие страны сталкивались уже не раз. Совершим небольшую экскурсию по страницам истории.

Текст: Александра Иванова

История показывает, что в фокусе отрасли были не только разработка и производство вооружений, но и перманентная КОНВЕРСИЯ

CCCP

Впервые в Советском Союзе вопросы диверсификации вышли на первый план после окончания Великой Отечественной войны в 1945 году, а вторая волна накрыла экономику уже в середине 1980-х годов. Во время второго витка диверсификации советского ОПК по мере плавного снижения ГОЗ было решено сохранить научно-технический и производственно-технологический потенциал всех предприятий отрасли, но направить это все на так называемые мирные рельсы. Оборонные предприятия выпускали оборудование для легкой промышленности, мотоблоки и культиваторы, радиоаппаратуру, включая телевизоры, холодильники и морозильники, стиральные машины и т. д.

Однако конверсию не удалось завершить до конца 1980-х годов, как это планировалось изначально. Некоторое время после развала СССР процесс шел сам собой, без четко очерченных границ, так как до принятия в марте 1992 года закона о конверсии отсутствовала общая рабочая концепция. Одновременно шли процессы разгосударствления и приватизации, поэтому конверсии была отведена скорее социальная

роль: нужно было обеспечить работой сотрудников оборонных предприятий. Тем более в это время почти в два раза упали оборонные заказы, сократился военный бюджет, да и на конверсию выделялась лишь малая часть требуемых средств.

Позднее правительство утвердило перечень приоритетных направлений развития гражданского производства, а принятая в 1996 году первая российская госпрограмма вооружений (ГПВ) добавила ясности, но дефолт 1998 года поставил крест на многих планах.

Неудивительно, что когда несколько лет назад в России вновь активно заговорили о необходимости диверсификации военных производств, «оборонщики»

отнеслись к этому скептически. Однако не стоит забывать, что сегодня экономическая ситуация изменилась и курс на выпуск гражданской продукции уже взяли многие предприятия ОПК, причем успешно.

станкостроительный авод, 1959 г.

США

К диверсификации военной промышленности в Соединенных Штатах, как и в СССР, приступили сразу по окончании Второй мировой войны. С той разницей, что в США это была та же продукция, которую компании выпускали до войны, и фирмы поставляли ее на уже знакомый им рынок, где они отсутствовали всего четыре года или даже меньше. Большую поддержку оказывала правительственная политика стимулирования частных капиталовложений с помощью налоговых и других рычагов. Государство финансировало и конкретные программы, например по профессиональной подготовке и переквалификации персонала.

В 1960-х годах был принят закон, согласно которому фирмы, способные производить вооружение и военную технику, загружались военными заказами в пределах не более 30% от объема выпускаемой ими продукции. Таким образом, была предотвращена монополия на производство военной продукции: сохранена конкуренция, обеспечена диверсификация производства.

Все далькрепость»), модель самолета нейшие годы шла активная государственная поддержка компаний, проводящих диверсификацию по расширению рынков сбыта гражданской продукции, предприятиям был открыт доступ к льготным кредитам. Во всех федеральных исследовательских институтах, конструкторских бюро и министерских структурах были созданы специальные подразделения в форме отделов, обеспечивающих передачу научно-технологических результатов, полученных в военной области, в гражданское производство. Оборонные предприятия не просто перепрофилировали военные производства на гражданские - был изменен сам подход к контрактации.

Самыми яркими примерами качественного подхода к решению вопросов диверсификации в США можно назвать корпорацию Lockheed Martin (специализируется на авиастроении, авиакосмической технике, судостроении, автоматизации почтовых служб и аэропортовой инфраструктуры и логистике), компанию Boeing (производитель авиационной, космической и военной техники), военно-промышленную корпорацию Raytheon (поставщик вооружения и военной техники).

Вопросы диверсификации ОПК США заложены в Стратегической

Boeing B-17 («Летающая

начали проектировать в 1934 г.

и инноваций Пентагона США, которая опирается на три принципа.

инициативе инвестиций

Любая высокая технология имеет гражданское, военное и криминальное применение.

Нет разделения на гражданский и военный секторы, вся экономика, наука и техника работают на безопасность страны.

К военным программам необходимо привлекать не только крупных военных подрядчиков, но и гражданские компании, такие как Google, ІВМ, а также университеты и стартапы.







все артиллерийские орудия

и снаряды. Таким образом, вся

военная промышленность, обе-

спечивавшая многочисленную

китайскую артиллерию, была

и гражданскому производству.

Созданные для ядерной войны

подчинена гражданским задачам

предприятия «третьей линии обо-

роны» в континентальном Китае

закрыли или переместили ближе

к транспортным узлам и круп-

ным городам либо безвозмезд-

но передали местным властям

для организации гражданского

производства. Несколько десятков

тысяч работников министерства

ранее занятых в добыче урана,

были переориентированы на до-

бычу золота.

атомной промышленности Китая,

Формирование современной научно-технической базы военного производства на основе интеграции корпораций ОПК и передовых в технологическом отношении гражданских предприятий, включая частные и компании с иностранным капиталом.

Интегрирование военных инноваций в гражданский сектор.

Адаптация военной техники для использования в гражданских целях.

коммерческих предприятий. По оценкам западных экспертов, Тема конверсии в Китае стояла до половины личного состава не менее остро, но процесс старсухопутных войск, то есть более товал много позже СССР и США. 1 млн человек, в действительности В 1980-е годы в КНР была создана не являлись солдатами и офицерами, а были заняты в коммерче-Комиссия по науке, технологии и промышленности для реформиской деятельности. Они обесперования и управления ВПК и Госчивали перевозки или работали комиссия машиностроительной за станками в войсковых частях, промышленности. Вторая объекоторые, в сущности, являлись динила управление гражданским обычными фабриками гражданской продукции. Армейские министерством машиностроефабрики выпускали 50% всех ния, выпускавшим все индустриальное оборудование в стране, фотоаппаратов, 65% велосипедов и министерством вооружения и 75 % микроавтобусов, произвои боеприпасов, производившим дившихся в стране.

> В начале XXI века была создана новая система военного законодательства, принят новый закон «О государственной обороне», реорганизован комитет оборонной науки, техники и промышленности, учреждена новая структура ВПК государства. После чего сформировались 11 ориентированных на рынок крупных объединений китайской военной промышленности. В 2002-2003 годах доля товаров гражданского назначения в валовой продукции оборонных предприятий Китая достигла 80%. Оборонная промышленность стала базой для гражданской авиации, автомобилестроения и других отраслей промышленности. При этом конверсионный ВПК Китая не только способство-

вал бурному развитию экономики, но и сам существенно повысил успешно реализующих комтехнический уровень.

Крупнейшее в стране объединение по производству вооружений и военной техники - China North Industries Corporation, Norinco находится под непосредственным контролем Госсовета КНР. В корпорации трудятся более 450 тыс. сотрудников, функционируют более 120 научно-исследовательских институтов, производственных предприятий и торговых компаний. Здесь разрабатывают и производят широкий спектр высокотехнологичных вооружений и военной техники: от базовых моделей пистолетов до сложных противоракетных систем - и наряду с этим выпускают разнообразные товары гражданского назначения.

ИЗРАИЛЬ

Первым шагом на пути к диверсификации в Израиле в 1980-х годах стало создание Ведомства главного ученого (ВГУ) в рамках Министерства промышленности и торговли с целью координации государственных программ содействия развитию НИОКР в частном секторе. Основным инструментом ВГУ и основной госполитики в области поощрения частных гражданских НИОКР стала система выдачи грантов частным компаниям, занимающимся научными исследованиями и разработками в различных областях.

В конце 1980-х годов в стране вступил в силу закон о поощрении промышленных НИОКР, были разработаны программы адаптации прибывающих в страну иммигрантов из стран бывшего СССР.

И хотя единого центрального органа планирования государственной поддержки инноваций в Израиле нет, деятельность ВГУ Министерства экономики и по объему, и по широте охвата по сути выполняет функции стержневой структуры, на которую во многом ориентируются и другие соответствующие ведомства.

Один из представителей ОПК, муникационное оборудование и батареи как гражданского, так и военного назначения, - это компания Tadiran. Производственное предприятие появилось в результате слияния фабрики электроники Tadir и завода по производству аккумуляторов Ran, а совладельцами стали государство и профсоюзный концерн Коог.

Не менее важно в этой связи и создание на деньги частного израильского инвестиционного холдинга Discount Investment Corporation компании Elron Electronic Industries (тогда называлась Biron Electronic Industries). Эта компания во многом стала пионером израильского сектора высоких технологий, сочетая деятельность в сфере ВПК (авиация и электроника) с работой в гражданских отраслях промышленности, главным образом в медицинских технологиях. Elron Electronic Industries выступает основателем еще одной из самых известных израильских частных компаний, работающих как в ВПК (микроэлектроника специального назначения), так и в гражданских областях, -

Elbit Systems. В результате развития ВПК в Израиле сформировалась отрасль высоких технологий в гражданских сферах, а также появились высококвалифицированные кадры, составившие костяк предпринимателей инновационного сектора экономики. Государственная поддержка инноваций в Израиле построена по принципу стимулирования развития прикладных НИОКР широкого спектра. При этом правительство не диктует рынку направление развития. Однако через созданные программы и объемы выделяемых средств указывает на те сферы, в скорейшем развитии которых оно наиболее заинтересовано.

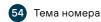
БАЗОВЫЕ ПРИНципы политики В ОБЛАСТИ ИННО-ВАЦИЙ ИЗРАИЛЯ

Проведение НИОКР с целью создания новейших видов продукции и лидерства на мировом рынке.

Поощрение конкуренции внутри страны во всех сегментах инновационной экономики.

Стимулирование развития НИОКР в различных отраслях без непосредственного вмешательства государства.







Владимир Гутенев: «Без всесторонней поддержки государства не обойтись»

Для ускорения диверсификации разрабатываются эффективные законодательные, финансовые и административные механизмы. О том, какую роль в этом процессе играет Союз машиностроителей России, рассказывает Владимир Гутенев, председатель комиссии Госдумы по правовому обеспечению развития организаций ОПК РФ, президент Ассоциации «Лига содействия оборонным предприятиям».

Фото предоставлены пресс-службой СоюзМаш России



НЕ БАРЬЕР, А СТИМУЛ

- Владимир Владимирович, почему перевод «оборонки» на выпуск гражданской продукции председатель СоюзМаш Сергей Чемезов определил как один из основных приоритетов в его работе?
- Как может быть иначе? Ведь в составе нашей организации множество оборонных предприятий. Диверсификация позволит в будущем обеспечить экономическую устойчивость ОПК, одного из ключевых для страны секторов. Более того, только так этот сектор можно превратить в высокотехнологичный. От того, насколько удачно пройдет этот процесс, зависят перспективы целого ряда отраслей. А сейчас, в условиях ужесточения внешнеэкономических санкций и курса на импортозамещение, диверсификация ОПК становится еще более актуальной.

– Какие изменения на законодательном уровне позволят ее ускорить?

 Для перехода на выпуск гражданской продукции, как и для дальнейшего развития ОПК в целом, нужны, прежде всего, инвестиционные ресурсы. И формировать их необходимо в том числе и за счет прибыли, получаемой от гособоронзаказа. Поэтому проблемы ценообразования и рентабельности при выполнении ГОЗ остаются в центре нашего внимания. Союз подготовил ряд инициатив, направленных на формирование благоприятных условий для опережающей диверсификации ОПК. Законодательно оформлены предложения по изменению № 275-ФЗ «О государственном оборонном заказе» в части контроля и использования бюджетных средств при выполнении контрактов.

Многие инициативы Союза уже нашли отражение в постановлениях Правительства РФ, принятых в феврале и декабре 2017 года. Они позволили серьезно изменить принципы и подходы к формированию цен на продукцию, поставляемую по ГОЗ, создать стимулы для снижения издержек и внедрения современных технологий. «Оборонщики» получили дополнительные финансовые возможности для перехода к выпуску гражданской продукции.

– О каких именно инициативах идет речь?

- Приведу такой пример. Союз не раз выступал с предложениями по развитию гражданского сектора авиапрома. Среди них - инициатива об устранении дискриминации отечественных авиастроителей. Она была услышана, и в результате в 2019 году Госдума приняла закон, который,

В условиях ужесточения внешнеэкономических санкций и курса на импортозамещение диверсификация ОПК становится еще более актуальной





Владимир Гутенев на экскурсии в АО «Метровагонмаш» помимо прочего, предусматривает применение нулевой ставки по НДС при постройке, реализации и лизинге гражданских воздушных судов. Это выравнивает условия для иностранной и отечественной авиатехники, повышает ее конкурентоспособность.

Мы продолжаем работу и по продвижению законопроекта, важного для наших судостроителей. В документе будут определены виды работ, осуществление которых возможно только с использованием морских судов, построенных на территории РФ. Надеемся, наши предложения будут учтены.

– Пандемия коронавируса осложнила положение во всех сферах. Какие законодательные новеллы были приняты, чтобы поддержать «оборонку»?

- Мы инициировали законопроект, направленный на защиту интересов предприятий ОПК в сфере госзакупок. Депутатами от Союза были внесены поправки в ФЗ-44 и ФЗ-223, позволившие провести комплексную адаптацию системы госзакупок к работе в условиях пандемии. Законопроект, принятый Госдумой в третьем чтении 17 апреля 2020 года, привел к изменению всей системы гарантийных обязательств.

Весь прошлый год усилия Союза были сфокусированы на выработке решений, направленных на то, чтобы не допустить срыва гособоронзаказа и повысить экономическую устойчивость оборонных предприятий. Многие из них вошли в утвержденный Правительством РФ план действий в условиях пандемии.

- Какие законодательные инициативы СоюзМаш пока в стадии рассмотрения?

- На основе работы наших экспертов было подготовлено 18 законопроектов. Большинство из них направлено на совершенствование законов 44-ФЗ и 223-ФЗ. Эти инициативы послужили дополнительным основанием для подготовки и внесения в Госдуму 29 января 2021 года масштабного

законопроекта, предполагающего комплексные изменения в контрактной системе.

Один из последних проектов законов, подготовленных на основе работы экспертов Союза, направлен на снижение издержек предприятий ОПК при расчетах в рамках контрактов ГОЗ. Мы предложили освободить их от необходимости указывать идентификатор контракта при оплате накладных расходов. В результате существенно снизятся расходы на администрирование системы финансового контроля. Законопроект уже получил поддержку Правительства РФ и внесен депутатами в Госдуму.

Это далеко не полный перечень наших инициатив, которые помогут диверсификации ОПК. Мы будем продолжать эту работу.

В ФОКУСЕ ВНИМАНИЯ

- Насколько успешно идет сейчас процесс диверсификации ОПК?

- Уверенно набирает обороты. Наиболее успешны предприятия госкорпорации «Ростех»: доля выпускаемой ими гражданской продукции достигает 33 %. Это намного выше, чем в среднем по оборонной отрасли, где этот показатель - в районе 24 %. К 2025 году «Ростех» планирует со значительным опережением по срокам достичь цели, поставленной президентом России, и выйти на 50 %.

Если же говорить об ОПК в целом, то по результатам 2019 года доля гражданской продукции в авиастроении составила 34,1%, в радиоэлектронике – 14,6%, в судостроении – 19,1%. Ситуация на предприятиях очень разная. Одни уже успешно реализуют проекты по диверсификации, а другие пока в самом начале пути.

Можете назвать предприятия, которые продвинулись дальше остальных?

- Вот лишь несколько наиболее показательных примеров. В Тульском конструкторском бюро приборостроения им. академика А. Г. Шипунова, специализирую-

щемся на высокоточном оружии, разработали лазерные хирургические аппараты «Ланцет», не уступающие лучшим зарубежным образцам. НПО «Сплав» совместно с МГУ создало «Ангел» – комплекс поддержания жизнедеятельности человека. Эта уникальная разработка объединила возможности диагностики и лечения неотложных состояний.

Уральский оптико-механический завод наладил производство портативных дефибрилляторов. А мы инициировали законопроект, который сделает этот вид неотложной помощи общедоступным. Когда он будет принят, дефибрилляторы появятся в МФЦ, на вокзалах, в театрах, музеях, школах... Документ уже прошел первое чтение.

Объединенная судостроительная корпорация сейчас активно обновляет российский ледокольный флот. Холдинг «Технодинамика» и Объединенная двигателестроительная корпорация ведут совместную работу по производству газоперекачивающих агрегатов для проекта «Северный поток-2». Межрегиональный консорциум, созданный при участии новосибирского холдинга «Швабе», занимается развитием неинвазивных ультразвуковых технологий в области онкологии. Во многих гражданских отраслях закрепились и предприятия концерна «Алмаз - Антей». Взять ту же аэронавигацию и метеообеспечение полетов: системами его производства уже оборудованы все гражданские аэродромы России.

Хочу подчеркнуть, что все это уже не единичные примеры успеха. Таких проектов становится все больше и больше.

Совершенствование нормативно-правовой базы открывает перед оборонными предприятиями дополнительные финансовые возможности для перехода к выпуску гражданской продукции



- Каким регионам удалось вырваться вперед?

- В региональном разрезе могу выделить Тульскую область. Губернатор области Алексей Дюмин предложил формировать для предприятий ОПК единый госзаказ на гражданскую продукцию. Основой должны стать программы закупок федеральных министерств и госкорпораций. И это лишь одна из мер поддержки ОПК, создаваемых в этом регионе.

Собственные программы диверсификации успешно реализуют и самарские предприятия ОПК. Причем они выпускают не просто бытовые товары, а высокотехнологичные изделия. Так, на «Авиаагрегате» холдинга «Технодинамика» запустили крупноузловое производство станков с ЧПУ, выпускают оригинальные амортизирующие устройства для подвижного состава РЖД и гидравлические устройства для сельхозтехники.

Диверсификация— одно из основных направлений совместной программы Минпромторга России и Минобрнауки

по созданию и развитию инжиниринговых центров при вузах

Именно в Самаре, на РКЦ «Прогресс», была создана ракета-носитель «Союз-СТ-Б», запущенная с космодрома Куру 27 февраля 2019 года. На орбиту тогда были выведены первые шесть спутников компании OneWeb, разворачивающей глобальную систему доступа в интернет.

В Ростовской области на базе «Роствертола» сейчас создается вертолетостроительный кластер, реализуются инновационные проекты по выпуску электронных компонентов, оборудования для АПК, пищевой, нефтегазовой промышленности.

Безусловно, диверсификация - сложный вызов для оборонных предприятий. И на пути к решению этой задачи предстоит серьезная работа, причем как со стороны государства, так и со стороны самих «оборонщиков». Однако уже сейчас есть все основания полагать: ориентиры, определенные президентом России, будут достигнуты. На диверсификацию ОПК нацелены фактически все инструменты поддержки в отраслевых госпрограммах, курируемых Минпромторгом России.

- Какие программы имеются в виду?

- Фонд развития промышленности в рамках программы «Конверсия» предлагает льготные условия софинансирования проектов по выпуску высокотехнологичной продукции гражданского или двойного назначения. Для их реализации Фонд предоставляет целевые займы по ставке 1% годовых на первые три года и 3% - на последующие, сроком до 5 лет в объеме от Р80 млн до Р750 млн. Так стимулируется приток прямых инвестиций в реальный сектор экономики.

Диверсификация - одно из основных направлений совместной программы Минпромторга России и Минобрнауки по созданию и развитию инжиниринговых центров при вузах. ПСБ как опорный банк для ОПК создал специализированный департамент по работе с проектами диверсификации, импортозамещения и инноваций. Он займется не только вопросами финансирования, но и развитием эффективных проектов.

- Какие из инструментов господдержки, появившихся в последнее время, вы считаете наиболее эффективными?

- Наиболее значимым моментом стало принятие двух инициатив. Первая - закон о квотировании госзакупок отечественной продукции в рамках № 44-ФЗ и № 223-ФЗ, принятый летом прошлого года. Вторая - это подзаконные акты,



постановления Правительства РФ № 2013 и № 2014, принятые в декабре. Мы очень ждали эти законы.

В целом можно констатировать: нормативно-правовое поле постоянно совершенствуется, чтобы действительно помочь «оборонщикам» перейти на выпуск гражданской продукции. Созданные законодательные, финансовые и административные механизмы достаточно эффективны при умелом использовании. И отечественный, и зарубежный опыт показывает: без всесторонней поддержки государства не обойтись. Если предприятия ОПК будут выстраивать отношения с контрагентами исключительно по рыночным законам, они не получат желаемого результата.

БАРЬЕРЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

– С какими основными препятствиями сталкиваются предприятия ОПК на пути диверсификации?

- Повторюсь: диверсификация - это очень непростая задача. Ее решение осложняется целым рядом системных проблем. Оборонным предприятиям в силу своей

специфики сложно научиться работать в условиях жесткой рыночной конкуренции и оперативно реагировать на изменение спроса. Непросто найти кадры с опытом работы в условиях рынка. Крайне сложно освоить позиционирование и продвижение своей гражданской продукции. Приходится постоянно улучшать ее технический облик и дизайн, снижать себестоимость.

Чтобы преодолеть эти и другие барьеры вхождения на сложившиеся рынки с новыми продуктами, требуются существенные капиталовложения. Предприятиям ОПК необходимо привлекать значительный объем собственных средств, получать коммерческие кредиты и инвестиции со стороны, а также использовать меры господдержки. При этом им приходится решать сразу две задачи. С одной стороны, выпускать конкурентоспособную продукцию. С другой - сохранять научно-технический потенциал, чтобы иметь возможность оперативно перераспределить производственные мощности и рабочую силу между военным и гражданским производствами.

Вертолет Ми-26, производство завода «Роствертол»





Стенд концерна «Алмаз – Антей» на выставке в Китае

– Какое из препятствий вы считаете самым серьезным?

- Сбыт продукции. Это одна из основных проблем для ОПК. Ведь конкуренты, и прежде всего иностранные, зачастую выпускают аналогичные товары и давно закрепились на рынке.

Наши предприятия сегодня производят современную и качественную продукцию. По цене и потребительским свойствам она может успешно конкурировать с импортной. Однако доля отечественного высокотехнологичного оборудования в закупках госкомпаний до последнего времени не превышала 3-5%. Так, компании «Ростеха» в 2019 году планировали принять участие в конкурсных процедурах по закупкам радиоэлектроники и услуг на общую сумму более ₽100 млрд. Но в итоге выиграли менее половины. Почему так произошло? Основные причины демпинг иностранных производителей и технические требования заказчиков, «заточенные» под конкретных поставщиков.

Как я уже говорил, большие надежды в этом вопросе мы связываем с реализацией законов и постановлений о квотировании. Кроме того, во втором чтении принят законопроект, предлагающий установить обязанность заказчика обосновывать начальные цены договоров в соответствии с законом № 223-Ф3. Убежден, что это позитивно скажется и на темпах производства высокотехнологичной гражданской продукции, и на ее сбыте.

- Сегодня активно обсуждается участие ОПК в реализации национальных проектов России...

- Для оборонных предприятий это открывает широкое окно возможностей. Об этом сказал президент России на заседании ВПК, подчеркнув, что эти процессы должны быть органично увязаны. Поставлена задача: соотнести планы оборонных предприятий по производству гражданской продукции с инвестпрограммами естественных монополий и госкорпораций, а также с планами закупок федеральными органами исполнительной власти, участвующими в нацпроектах.

Это особенно актуально для наиболее емких в промышленном отношении нацпроектов.

Спрос на продукцию для реализации Комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры составляет свыше ₽2,2 трлн, для проекта «Безопасные и качественные автомобильные дороги» - ₽1,6 трлн, проекта «Экология» - ₽1,1 трлн. Потенциальный спрос на гражданскую продукцию организаций ОПК уже сейчас превышает 5,5 тыс. позиций, а совокупная емкость рынков оценивается в размере ₽1,2-1,4 трлн. Убежден, что этот объем в полной мере должен быть освоен оборонными предприятиями.

- Цифровая экономика - основное направление развития России вплоть до 2030 года. Насколько успешны организации ОПК на этом поле?

- Действительно, на исполнение одной только нацпрограммы «Цифровая экономика» планируется направить свыше Р1,6 трлн. Но эти траты оправданны, ведь, по прогнозам экспертов, 14% роста мирового ВВП в объеме \$15,7 трлн обеспечит к 2030 году использование искусственного интеллекта.

В рамках ПМЭФ-2019 Владимир Путин отметил: «Если кто-то сможет обеспечить монополию в сфере искусственного интеллекта, то последствия нам всем понятны – тот станет властелином мира». И конечно же, оборонная промышленность не стоит в стороне от этих процессов. На их острие находится госкорпорация «Ростех», поставившая себе цель: до 2024 года обеспечить цифровизацию экономики России на базе отечественных решений и специалистов.

– Какие решения, созданные «Росте-хом», уже помогают достичь задач, поставленных президентом России?

- Развитие инфраструктуры городов будущего, технологий телемедицины, разработка «умной» гражданской продукции... «Ростех» активно участвует в построении новой экономической реальности, и ключевая роль отводится

его радиоэлектронному кластеру. Он развивает такие масштабные инфраструктурные проекты, как «Умный город», «Электронное здравоохранение» или «Электронное образование».

В «Ростехе» также занимаются разработкой и внедрением квантовых сенсоров. Приборы, созданные на их основе, могут быть использованы в сферах информационной безопасности, метрологии, навигации, биоинформатики, медицины. Кроме того, ведется работа по внедрению в стране пятого поколения мобильных сетей 5G/IMT2020.

- Есть ли успешные примеры цифровизации в других отраслях?

- Конечно. Например, сегодня 3D-проектирование, создание электронных информационных моделей, появление мобильных центров сопровождения заказов с удаленным доступом, а также внедрение интерактивных технических руководств уже стали нормой и для нашего кораблестроения. Средне-Невский судостроительный завод подготовил концепцию целой цифровой верфи, которая должна появиться в Санкт-Петербурге. Это уникальный эксперимент по переходу предприятия традиционной отрасли на модель работы нового тысячелетия. И таких примеров

Очевидно, что ускоренное внедрение, в том числе в рамках диверсификации ОПК, цифровых технологий в экономике и социальной сфере создаст условия для развития высокотехнологичного бизнеса. А значит, повысит конкурентоспособность страны на глобальном рынке, укрепит национальную безопасность и улучшит качество жизни людей.

Участие в реализации национальных проектов открывает перед оборонными предприятиями широкое окно возможностей

Мы предложили экспертам обсудить ход реализации программы диверсификации ОПК, насколько она побуждает предприятия создавать новые производства и выходить на новые рынки и смогут ли военные заводы достичь плановых целевых показателей. За круглым СТОЛОМ

ОЛЕГ ЕВТУШЕНКО, исполнительный директор госкорпорации «Ростех»

«Госкорпорация «Ростех» поставила задачу своим дочерним компаниям увеличить долю гражданской продукции на пять лет быстрее обозначенного президентом срока - к 2025 году. Одновременно с выполнением гособоронзаказа мы продолжаем наращивать производство и поставки оборудования для авиастроения, медицины, автопрома, промышленности, сельского хозяйства и других отраслей. По предварительным данным, выручка госкорпорации от разра-

боток гражданского назначения составит 33 % по итогам 2020 года.

Лидером диверсификации в структуре «Ростеха» можно назвать радиоэлектронный кластер. Предприятия кластера создают телекоммуникационное оборудование, робототехнику, вычислительную технику, медицинское оборудование. Реализуют ИТ-проекты, развивают технологии искусственного интеллекта, интернета вещей, беспроводной связи, распределенного реестра, больших данных и др. Всего за не-

сколько лет кластер продемонстрировал впечатляющий рост: если в 2016 году его консолидированная выручка составляла порядка ₽200 млрд, то сегодня - уже свыше ₽253 млрд, что подняло «Ростех» на вершину списка крупнейших ИТ-компаний страны.

Портфель гражданских заказов «Ростеха» ежегодно расширяется. Основной рост обеспечивается за счет участия в комплексных инфраструктурных проектах, таких как оснащение учреждений здравоохранения медицинским оборудованием, внедрение технологий «умного города» в регионах РФ, создание цифровых систем для транспорта, промышленности, ЖКХ, энергетики, телекоммуникационной отрасли, государственного управления и социальной сферы. В каталоге корпорации более 500 образцов медицинской продукции. Это оборудование для кардиологии, хирургии, онкологии, неонатологии, офтальмологии и других областей медицины. Рассчитываем, что объем наших поставок в интересах здравоохранения к 2025 году составит ₽80 млрд.

Нельзя сказать, что выход отечественных производителей на рынок гражданской продукции идет без трудностей. Сказывается комплекс причин: несовершенство законодательства, сильные позиции зарубежных игроков, консерватизм многих заказчиков. Наряду с поддержкой государства, важным условием стабильного роста выпуска гражданской продукции на военных заводах являются инвестиции в науку, открытие новых производств, создание новых технологических возможностей и продуктов.

Увеличение доли гражданской продукции на предприятиях ОПК до 50% - это средний целевой показатель для корпорации. У одних предприятий он будет выше, у других, в силу специфики, ниже. К 2025 году доля «гражданки» у холдинга «Швабе» должна составлять 80,6 %. Сейчас этот показатель - 39%. Холдинг развивает производство медицинской техники,



решений в сфере «умного города», оптических изделий и фотоаппаратуры. Активно наращивает долю «гражданки» холдинг «Вертолеты России». По итогам 2020 года она приблизилась к 50 %. Для сравнения, еще в 2016 году цифра не превышала 10%. Компания выводит на рынок новую перспективную вертолетную технику, востребованную гражданскими заказчиками: в ее числе вертолеты «Ансат» Aurus, Ми-38 в VIP-комплектации и Ка-62 в бизнес-исполнении.

При этом мы четко понимаем, что у компаний, исполняющих гособоронзаказ, в силу загрузки совсем другие возможности. Речь, в частности, о «Высокоточных комплексах», производителе таких систем, как «Искандер», «Панцирь», «Игла», или холдинге «Техмаш», который выпускает реактивные системы залпового огня «Смерч» и «Торнадо». Вместе с тем в составе этих холдингов есть такие предприятия, как Ковровский электромеханический завод (КЭМЗ) или ПОЗиС, где уже сегодня доля гражданского производства варьируется от 30 до 50 % и будет дальше расти. КЭМЗ освоил производство отечественных станков с ЧПУ, тракторов, другой техники. ПОЗиС - один из лидеров российского рынка в области бытовой и медицинской холодильной техники, его продукция поставляется в десятки стран мира».

Увеличение доли гражданской ПРОДУКЦИИ на предприятиях это средний Целевой показатель для «Ростеха». У одних предприятий ГОСКОРПОРАЦИИ он будет выше, у других, в силу специфики, ниже

Мы приняли решение о создании В 2020 году регионального Фонда поддержки промышленности. Он должен обеспечить льготные условия в том числе проектов ОПК по выпуску продукции гражданского назначения, по обновлению материальной базы, по повышению производительности труда





ОЛЕГ КОЖЕМЯКО, губернатор Приморского края

«В Приморском крае работают 17 предприятий ОПК. Это третья часть, около 35% всей обрабатывающей промышленности, чей вклад в формирование валового регионального продукта составляет почти 11%.

Все эти предприятия реализуют программы диверсификации. Мы этим вопросом занимаемся вплотную. Я твердо убежден, что его решение не может быть делом только самих предприятий. Задача эта общенациональная. И мы прикладываем все усилия к тому, чтобы наши предприятия ОПК сумели встроиться в новые экономические реалии и остаться на плаву, тысячи высококвалифицированных кадров - сохранить рабочие места, а бюджет - наполняемость.

Один из ярких примеров наш авиастроительный завод «Прогресс» в городе Арсеньеве, который выпускает знаменитые боевые машины Ка-52. И в планах у предприятия выпуск многоцелевого гражданского вертолета Ка-62, порядка 25-30 вертолетов ежегодно, при полной загрузке. Наша задача - сделать так, чтобы они использовались в медицинских целях, для внутрирегиональных пассажирских перевозок, а также для решения задач авиалесоохраны.

Также прекрасный пример - АО «Восточная верфь», предприятие, которое, помимо выполнения оборонного заказа, сейчас по программе «Квоты под киль» занимается строительством судов-краболовов, которые будут добывать в наших водах камчатского краба и другие биоресурсы.

Вообще сегодня оборонно-промышленные предприятия края должны и способны выпускать высокотехнологичную продукцию. Для этого у «оборонщиков» есть все инструменты: и интеллектуальные и кадровые ресурсы, и современные технологии, и наша поддержка. У нас «Дальприбор», например, разрабатывает средства подводного поиска объектов, «Изумруд» - воздушные компрессоры. Это хорошие примеры того, как предприятие может и должно подстраиваться под современные

Ведь это и есть основная проблема - оборонные предприятия не всегда могут оперативно перестроиться. Но главное, что работать они хотят и умеют. Поэтому мы приняли решение о создании в 2020 году регионального Фонда поддержки промышленности. Он должен обеспечить льготные условия финансирования проектов, направленных на создание новой продукции, в том числе проектов ОПК по выпуску продукции гражданского назначения, по обновлению материальной базы, по повышению производительности труда. Такая поддержка будет адресована предприятиям, которые готовы представить на рассмотрение и защитить свои инвестиционные программы. Финансирование будет осуществляться совместно с федеральным Фондом развития промышленности.

Уверен, что с такой поддержкой добиться положительных результатов на этом пока еще новом, но таком важном пути предприятиям ОПК будет проще».



МИХАИЛ ДЕГТЯРЕВ, врио губернатора Хабаровского края

В промышленном комплексе Хабаровского края около 80% инвестиции в основной капитал приходится на предприятия ОПК. Их реконструкция и техническое перевооружение производственных мощностей проводится с привлечением федерального

«В Хабаровском крае девять предприятий оборонно-промышленного комплекса. Ключевые среди них - филиал «Компании «Сухой» Комсомольский-на-Амуре авиационный завод им. Ю. А. Гагарина», ПАО «Амурский судостроительный завод».

Все оборонные предприятия Хабаровского края участвуют в работе по выпуску гражданской продукции, средний уровень выпуска которой оценивается в 40 %. Лидеры в освоении производства гражданской продукции - Хабаровский судостроительный завод, ФКП «Амурский патронный завод «Вымпел» им. П. В. Финогенова», АО «Дальневосточное производственное объединение «Восход», АО «Дальневосточный авиационный сервисный центр» и другие. Их доля выпуска гражданской продукции в общем объеме производства оценивается от 36 до 95%.

Суммарный вклад предприятий ОПК в валовый продукт региона составляет более 2 %, в общем объеме обрабатывающей промышленности - около 18 %.

В промышленном комплексе Хабаровского края около 80 % инвестиций в основной капитал приходится на предприятия ОПК. Их реконструкция и техническое перевооружение производственных мощностей проводится с привлечением средств федерального бюджета. В течение последних десяти лет на развитие производства ОПК края привлечено более ₽12 млрд федеральных средств.

Основная часть инвестиций направлена предприятиями на обновление оборудования, модернизацию производственной инфраструктуры и освоение выпуска новой продукции с целью своевременного и качественного выполнения государственных оборонных заказов.

Необходимо отметить, что значительно снижается потенциал предприятий Дальнего Востока по сравнению с западом из-за себестоимости продукции. Это происходит из-за накладных

расходов, связанных с высокими тарифами на энергию, дополнительными затратами на транспортировку материалов и оборудования, расходами на оплату труда в районах Крайнего Севера.

В целях диверсификации производств ОПК проводится работа с Минпромторгом России по привлечению КнААЗ к изготовлению составных частей новых типов самолетов. Предприятие включено Объединенной авиастроительной корпорацией в предварительную схему кооперации по производству российско-китайского широкофюзеляжного дальнемагистрального самолета CR929.

Организована работа по привлечению промышленных предприятий к поставкам продукции в рамках реализуемых на территории края крупных инвестпроектов. Среди них строительство и обслуживание второй очереди Восточного полигона РЖД, строительство второй очереди космодрома Восточный, строительство горно-обогатительного комбината на месторождении Малмыжское, строительство Дальневосточного завода по производству сжиженного природного газа в п. Де-Кастри. По каждому из проектов при правительстве края созданы рабочие группы.

Прорабатываются вопросы изготовления частей и сборки в крае новых самолетов для региональной авиации, разрабатываемых АО «Уральский завод гражданской авиации». По экспертным оценкам, в течение 15 лет в крае потребуется замена более 250 самолетов.

Рассматривается возможность загрузки мощностей ПАО «Амурский судостроительный завод» для производства серии буксиров-спасателей, аналогичных строящемуся на предприятии судну для эксплуатации на Северном морском пути. Продолжается работа с рыбодобывающими компаниями по размещению заказов на строительство краболовных и рыбопромысловых



ИГОРЬ ФРОЛОВ, д. э. н., заведующий лабораторией анализа и прогнозирования наукоемких, высокотехнологичных производств и рынков Института народнохозяйственного прогнозирования РАН

Задача состонт не в том, чтобы достичь плановых цифр, а в том, чтобы создать рентабельные производства гражданского назначения... Надеюсь, к решению проблем диверсификации подключат и науку

«Задача довести долю выпуска гражданской продукции на предприятиях ОПК до 50% представляется мне неоднозначной. Судя по всему, это число возникло из опыта Советского Союза. На пике развития военно-промышленный комплекс СССР выпускал чуть больше 50 % гражданской продукции от общего объема своего производства. Но задачи конверсии в то время были другими. Советское правительство тогда переподчинило ряд гражданских предприятий, продукция которых отличалась низким качеством, оборонным министерствам. Считалось, что «оборонщики» смогут организовать производство гражданской продукции на новом техническом уровне. Но опыт конверсии конца 1980-х - начала 1990-х показал неэффективность такого подхода. Государственное регулирование цен в СССР позволяло дотировать не только военное, но и убыточное высокотехнологичное гражданское производство. С 1990-х годов это чрезвычайно затратно.

Организация производства военной продукции имеет две особенности. Первая - неравномерность загрузки мощностей, связанная с цикличностью выпуска этой продукции. То есть в случае снижения гособоронзаказа предприятие должно отправлять сотрудников в административные отпуска или сокращать. Возникает идея дозагрузить мощности оборонного предприятия сторонними заказами на технологически схожую продукцию. Вторая особенность - при производстве сложных высокотехнологичных изделий неизбежно возникают отходы, причем нередко речь идет о дорогостоящих материалах. Это приводит к мысли: хорошо бы организовать производство, которое использовало бы эти отходы в качестве сырья, особенно если затраты по ним уже отнесены на продукцию оборонного значения.

Диверсификация ОПК призвана создать компетенции, которых нет, а доступ к иностранному оборудованию ограничен санкциями. Выбор авиастроения, судостроения, медоборудования в качестве приоритетных направлений конверсии объясняется вопросами технологической безопасности. Мы должны разрабатывать, производить и эксплуатировать самолеты и корабли, какими бы ни были отношения с иностранными партнерами. А вот задача развития на базе ОПК производства вычислительной техники - куда более сложная. Это глобальный рынок. Нельзя конкурировать с мировыми производителями компьютерных систем и радиоэлектроники, создавая продукт только для внутреннего рынка. Речь может идти только об отдельных группах продукции электронной компонентной базы.

Диверсификация предприятий ОПК наталкивается на объективные сложности. В ОПК особый тип ценообразования. Гарантированные заказы от государства и отсутствие конкуренции не побуждает менеджмент сокращать издержки, искать новые рынки сбыта, изучать потребности конечных потребителей. Цены в ОПК задаются исключительно возможностями заказчика, а не конкурентной средой. Характерный пример - истребитель Су-57. Получился отличный самолет с прекрасными характеристиками, но очень дорогой.

Показатели программы диверсификации ОПК формально выполняются, более того, они перевыполняются. По итогам 2019 года доля гражданской продукции в промышленности ОПК составила 24 %. По 2020 году данных пока нет, но думаю, что этот показатель будет чуть выше 25 %. И продолжит расти. Правда, нужно учесть, что с 2019 года этот показатель включает и продукцию двойного назначения, которая

производится по гособоронзаказу. Например, вертолеты, производство которых заказывает Минобороны России, теоретически могут быть использованы в гражданских целях. Скажем, для санитарных нужд.

В ближайшие годы драйверами диверсификации и роста ОПК станут заказы госкорпораций и крупных компаний с госучастием, реализующих масштабные инвестпрограммы. Например, «Роснефть», «Газпром», «Ростелеком». По новым поправкам к законам ФЗ-44 и ФЗ-223 они обязаны заказывать часть продукции у предприятий ОПК. Это, в перспективе, сотни миллиардов рублей в год.

Но задача состоит не в том, чтобы достичь плановых цифр, а в том, чтобы создать рентабельные производства гражданского назначения. Пока же существенная часть проектов диверсификации имеет перспективы оказаться убыточными. На мой взгляд, вместо того, чтобы создавать высокотехнологичные производства для выпуска гражданской продукции на предприятиях ОПК, руководство которых часто не готово, следовало бы стимулировать развитие партнерских отношений между ОПК и частным высокотехнологичным бизнесом, который расположен рядом с оборонным заводом, имеет свои технологические и рыночные компетенции. А предприятие ОПК взяло бы на себя выпуск комплектующих. Кроме этого, оборонные предприятия располагают мощной экспериментальной базой, которую зачастую не может позволить себе частный бизнес, что тоже поле для сотрудничества.

Есть надежда, что власти подключат и науку к решению проблем диверсификации ОПК. До настоящего времени ни фундаментальная, ни прикладная наука не участвовали в реализации этой задачи. Решения часто принимаются без всесторонней научной экспертизы, и это удивляет».

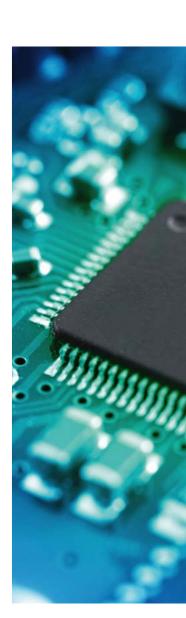


АЛЕКСАНДР АГЕЕВ, д. э. н., профессор МГИМО и НИЯУ МИФИ, директор Института экономических стратегий РАН

«Важно особо подчеркнуть два мотива переориентации страны на ускоренную реализацию политики диверсификации. Первый мотив связан с планами к 2020 году в основном завершить цикл переоснащения вооруженных сил, что автоматически снижает объем гособоронзаказа при прочих равных условиях. Второй мотив курса на диверсификацию продиктован необходимостью перевода всей оборонной отраслевой «девятки» на новый качественный уровень. ОПК не случайно стали чаще именовать как ВТК, высокотехнологичный комплекс, подчеркивая, что он нечто большее, чем просто казенная система, замкнутая на гособоронзаказе и которая по инерции продолжает «вариться в своем соку».

Первые выводы в целом позитивны. Однако наблюдается неравномерность в достижении целевых показателей диверсификации ОПК. Появились лидеры. Так, в авиастроении этот показатель выше 30%. ГК «Ростех» объявила о планах достигнуть целевого ориентира в 50 % уже к 2025 году. При этом есть предприятия, которые успешно выполняют гособоронзаказ, но освоение гражданской номенклатуры остается для них серьезным стрессом и проблемой. Приходит понимание, что не нужно работать по «средним значениям». Разнообразие - условие устойчивости, поэтому по отраслевым блокам неизбежно будет разброс значений диверсификации по предприятиям.

Отсутствие необходимых каналов выхода на рынки гражданской продукции, дефицит ресурсов и кадров с маркетинговым мышлением - значимые проблемы





В рейтинге **И СТИМУЛОВ** диверсификации на первом месте ОКазалась пандемия. В пандемию резко выросла Ценность и наукоемкого производства,

новых ярусов

«безопасность»

RNTRHON

для многих предприятий ОПК. Тактику «дозагрузок» можно реализовать под конкретный заказ, при этом просчитав все издержки, включая скрытые, чтобы не произошло растраты ценных ресурсов и времени. Не нужно чайник кипятить на ядерном реакторе. Истинные преимущества от диверсификации предприятие может получить только с разработкой продуманной стратегии, видения собственных рыночных позиций как на военном, так и на гражданском рынках, в долгосрочной перспективе. Создание такой стратегии требует хорошего знания ценных потребительских характеристик и потенциала своей продукции на гражданском рынке, анализа долгосрочной привлекательности и емкости этого рынка или его ниш, существующих и возможных каналов выхода к потребителям, возможностей маневра на рынке в случае внезапного изменения ситуации. Например, утраты потребителями платежеспособности или усиления санкций. Кампанейщина мешает совершенствованию. Но импульс к поиску и формированию новых рынков в любом случае получен.

Впрочем, в поиске рыночных ниш проявляется принцип неравномерности - у предприятий ОПК разные возможности, ресурсы и продукты. Некоторые продукты, например, легко модифицируются, словно бы заведомо востребованы в гражданском секторе или в цепочках кооперации. Другие продукты и технологии создаются и эксплуатируются на принципах государственной тайны, либо их гражданские модификации требуют чрезмерных издержек. У менеджмента может в принципе отсутствовать опыт работы на гражданских рынках, а обретение такого опыта может обернуться ослаблением изначальных компетенций.

В рейтинге помех и стимулов диверсификации ОПК на первом месте оказалась пандемия. В пандемию резко выросла ценность науки и наукоемкого производства, новых ярусов понятия «безопасность». Для предприятий с компетенциями в сфере биомедицины, химии, средств связи, цифровизации открылись новые источники развития. Волны внезапного роста спроса будут открываться и в дальнейшем. На предприятиях, которые испытывают проблемы с диверсификацией, как правило, видят только свой продукт, но не видят рынка, не видят коллабораций, не видят системы, в которой продукт - лишь часть процесса. Иногда встречается непонимание, что даже качественный и востребованный в военной сфере продукт для гражданского сектора может оказаться «сферическим конем в вакууме». Мало сделать продукт, надо еще найти заинтересованного потребителя, эффективно преподнести ему продукт, создав в его сознании нечто большее, чем желание купить новинку.

С точки зрения среды диверсификации ОПК в ближайшей перспективе ожидается негативное давление санкций, возможный пересмотр некоторых инвестиционных проектов, сокращение или закрытие тех ниш, которые до пандемии казались перспек-





«Ускоренной диверсификации ОПК будет способствовать вывод гражданской продукции на рынок Российской Арктики, ее использование для развития территории АЗРФ. Сейчас большая часть высокотехнологичной продукции и современных технологий не попадает в Арктику из-за санкций. Это относится в первую очередь к секторам экономики, развитие которых перспективно именно за полярным кругом. Это энергетика, горнорудная и нефтегазовая отрасли, транспорт. Также гражданская продукция от предприятий ОПК востребована в медицине и агропроме. Диверсификация, с одной стороны, должна компенсировать эти потери, с другой - открыть перед российскими производителями новые рынки.

К сожалению, глобально спрос на гражданскую продукцию ОПК в стране не сформирован. Многие предприятия не понимают, что и для кого они должны производить. Ведь не может же производство быть ради производства. Примеров, когда на заводе ОПК создается принципиально новое производство гражданской продукции, в стране не так много. Как правило, речь идет о попытках дозагрузить военные линии выпуском гражданской продукции, часто похожей на основные изделия предприятия. Чтобы создавать новые линии - нужны значительные финансы, а их у многих нет, а где взять дополнительные ресурсы - непонятно. Да и управленцы в ОПК часто не готовы к конверсии и поиску перспективных ниш на рынке гражданской продукции. ство», холдинг «Швабе».

На заводах, как правило, нет специальных программ продвижения гражданской продукции, отсутствует полноценная служба маркетинга, менеджмент из-за привычки к секретности не готов к информационной открытости.

Приведу несколько примеров

использования продукции ОПК

в Арктике. Компания ZALA AERO (входит в концерн «Калашников») разработала линейку дронов Zala Arctic. Эта техника помогает планировать работы по добыче нефти и газа, когда необходим точный прогноз погоды и ледовой обстановки. Холдинг «Вертолеты России» предлагает использовать в Арктике беспилотник вертолетного типа VRT300 Arctic Supervision. Кроме задач мониторинга этот дрон может выполнять транспортные функции - перевозить небольшие грузы. Технологии ОПК могут быть использованы в создании высокотехнологичных мусоросортировочных комплексов - новое, но весьма перспективное направление для эффективных решений в сфере экологии, особенно в Арктике. Так, автоматизированный производственный комплекс ЦНИИ «Буревестник» позволяет сортировать от 100 тыс. т в год ТКО с извлечением до 30% вторичных ресурсов и глубиной отбора по фракциям до 90%. В Арктике найдет применение и медицинское оборудование, разрабатываемое и выпускаемое предприятиями ОПК. Это может быть продукция таких предприятий, как НПО «Сплав», приборостроительная компания «Равен-

В Арктике найдет применение медицинское оборудование, разрабатываемое и выпускаемое предприятиями ОПК. Это может быть продукция таких предприятий, как НПО «Сплав», приборостроительная компания «Равенство», холдинг «Швабе»













Развитие в приоритете

вые изделия и комплектующие для оборонной промышленности,

Оборонно-промышленный комплекс Чувашии достойно ответил на вызовы беспрецедентно сложного для экономики всего мира 2020 года. Несмотря на тактическое снижение показателей, в республике продолжается стратегическая работа по диверсификации производств. О том, что сделано для реализации уникального производственного, научного

и кадрового потенциала предприятий ОПК, рассказывает глава Чувашской Республики Олег Николаев.

Фото предоставлены пресс-службой администрации Чувашской Республики

Оборонный комплекс нашей республики - это в первую очередь семь крупных предприятий: АО «ЭлАРА», АО «ЧЭАЗ», АО «ЧПО им В. И. Чапаева», АО «Электроавтомат», АО «Завод «Электроприбор», АО «КАФ» и АО «5 Арсенал». Также в ОПК Чувашии входит более 40 организаций, которые производят гото-

выпускают продукцию двойного назначения и выполняют государственный оборонный заказ.

Сейчас завершается крупная программа перевооружения, и объемы гособоронзаказа снизились. Это сказалось и на показателях отрасли. По некоторым видам продукции объемы производства уменьшились до 15% по сравнению с уровнем 2018 года. Сегодня средняя загрузка производственных мощностей составляет около 70%, а доля выпуска высокотехнологической продукции гражданского и двойного назначения в общем объеме производимой продукции - около 50%.

NO BCEM OPOHTAM

Предприятия республиканского ОПК выпускают продукцию для самых различных отраслей. Это электроника для автомобильной и железнодорожной техники, мобильные цифровые подстанции, электротехническое оборудование для ЖКХ, взрывозащищенное электротехническое

оборудование, изделия из набухающих резин для предприятий нефтегазового комплекса, специальная обувь. Перечислять можно долго. Список продукции нашего ОПК постоянно пополняется. Ведь все предприятия тесно сотрудничают с ведущими отраслевыми институтами, разрабатывающими новые виды продукции, а также принимают активное участие в проектах крупнейших российских компаний. В первую очередь речь идет о модернизации железнодорожной, портовой и нефтегазовой инфраструктуры. А также об импортозамещении оборудования электросетевого хозяйства России, оснащении судов и ледокольного флота нового поколения. Список продолжает разработка высокотехнологичного оборудования для строительства и модернизации тепловых электростанций, контроля работы энергоблоков АЭС. Среди проектов можно выделить и поставку электроники для отечественного автопрома.

Мы делаем все, чтобы приблизиться к цели, поставленной перед оборонной промышленностью президентом России. Чтобы ускорить конверсию и обеспечить диверсификацию, на всех оборонных предприятиях Чувашии созданы и успешно работают конструкторские бюро и инженерные центры. Серьезные средства инвестируются в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Десять инвестиционных проектов, нацеленных на выпуск гражданской продукции, вошли в Комплексную программу социально-экономического развития Чувашской Республики. Общая стоимость этих проектов, разработанных на четырех предприятиях ОПК, превышает Р2,5 млрд.

КИБЕРБЕЗОПАСНОСТЬ — В приоритете

Потенциал нашего ОПК довольно внушительный. И одно из самых перспективных направлений

отрасли - разработка систем кибербезопасности, развитие здесь идет невероятно стремительно. А главное, этот вектор затрагивает не только информационные сферы, но и другие стратегические отрасли экономики страны. Ведь сегодня большая часть систем управления технологическими процессами построена на основе программного обеспечения и оборудования иностранных компаний. Это повышает риск внешних киберугроз и не обеспечивает должный уровень безопасности на стратегических объектах.

Ситуацию нужно срочно менять, и предприятия чувашского ОПК уже разрабатывают и выпускают необходимые для этого программно-технологические комплексы. Чтобы заместить оборудование мировых лидеров в сфере киберзащиты, они сотрудничают с крупнейшими отечественными разработчиками, такими как компания «Позитивные технологии» или Лаборатория Касперского. Последняя, кстати, заключила соглашение о стратегическом партнерстве с Чувашским государственным университетом. Теперь на базе вуза не только проводятся исследования по информационной безопасности, но и ведется подготовка специалистов международного уровня в этой сфере. А в созданном в рамках соглашения научно-образовательном центре информационной безопасности в области электроэнергетики проводятся курсы повышения квалификации для инженеров ведущих предприятий электроэнергетики России.



Продукция АО «ЧПО им. В. И. Чапаева»

Создание в республике Федерального центра кибербезопасности в электроэнергетике и промышленности позволит предприятиям электротехнического кластера Чувашии выпускать продукцию с использованием новых, защищенных информационных технологий

На долю высокотехнологической продукции гражданского и двойного назначения приходится около 50 % от общего объема продукции предприятий ОПК Республики Чувашия





присылают своих специалистов к нам, в Чебоксары.

«Россети», «РусГидро» и «ФСК ЕЭС»

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КЛИМАТ

Проекты по диверсификации жизненно важны для ОПК Чувашии. Понимая это, мы создали финансовые и административные механизмы, которые призваны обеспечить успешное развитие оборонных предприятий республики. Так, если объем капитальных вложений в инвестпроект превышает ₽50 млн, предусмотрены налоговые льготы. Чтобы устранить административные барьеры, обеспечено полное административное сопровождение проектов по принципу одного окна. Инвестор получает помощь и поддержку на всех стадиях, от начала до реализации проекта. Эта работа ведется на базе институтов развития Чувашии.

Республиканский Фонд развития промышленности по капитализации является сегодня одним из самых крупных во всей ирование инвестиционной деястране. Всего за три года он выдал займов на общую сумму

свыше ₽500 млн. Льготные займы в размере от ₽5 до 300 млн можно получить как на реализацию инвестпроектов, так и на создание необходимой для этого инженерной и транспортной инфраструктуры, приобретение или аренду земельных участков. На льготных условиях финансируется также создание индустриальных, агропромышленных и экотехнологических парков на территории республики.

Мы понимаем: поддержка государства нужна не только на стадии реализации уже готового инвестпроекта. Не менее важно помочь потенциальному инвестору решиться на этот шаг. Чтобы предприятиям стало выгоднее разрабатывать и внедрять новые технологии, в Чувашии разработан механизм специального инвестиционного контракта. Заключив его, инвестор получает целый ряд мер поддержки. Например, снижение ставки налога на прибыль до 0%, на имущество - до 0,1%. Стимутельности - одно из важнейших направлений нашей работы.

НА ПУТИ К ЦЕЛИ

Диверсификация оборонных предприятий не самый простой процесс. Его сдерживают несколько факторов. Один из основных состоит в том, что в силу специфики взрывоопасного производства многие предприятия ОПК вынуждены содержать очень значительные по размеру земельные участки. Растущие затраты на уплату налога на землю приводят к удорожанию себестоимости продукции.

Дополнительная финансовая нагрузка не дает предприятиям решать такие проблемы, как износ инженерной инфраструктуры. Средств хватает на модернизацию лишь самых необходимых линейных сооружений, без которых невозможен производственный процесс. В итоге у «вспомогательной» инфраструктуры износ критический, и самостоятельно предприятиям эту проблему не решить. Необходима поддержка государства.

Лишь на федеральном уровне можно решить еще одну проблему. Справиться с барьерами, которые мешают предприятиям ОПК поставлять свою гражданскую продукцию субъектам естественных монополий и отраслевым интеграторам - таким как «Роснефть», «Росатом» или «Газпром». Федеральные положения о закупочной деятельности и 223-ФЗ ориентированы на интересы заказчика, который может установить ограничения на сроки поставки и выполнения работ. Заказчики чаще всего заинтересованы в максимально быстром исполнении обязательств, и у потенциального поставщика не хватает времени на закупку сырья и материалов. В итоге предприятия ОПК упускают возможность заработать. А это особенно важно в период пандемии COVID-19, отрицательно повлиявшей на объемы производства и реализации продукции. Снижение финансовых показателей сдерживает развитие оборонных предприятий, и без того вынужденных реализовывать инвестиционные проекты в основном за счет собственных средств.

Проблемы, конечно, есть, и их нельзя игнорировать. Но есть и пути их решения. А главное, у нас есть цель, к которой мы идем, - обеспечить устойчивое развитие предприятиям ОПК Чувашии. Производственный, научный и кадровый потенциал которых способен обеспечить рост стратегических отраслей экономики России. Этот уникальный потенциал - гарантия того, что, несмотря на сложный для всего мира период пандемии, мы сумеем преодолеть временные трудности и достичь намеченной цели.



УЧАСТИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ЧУВАШИИ В РЕАЛИЗАЦИИ НАЦПРОЕКТОВ

В перечень конкурентоспособной российской продукции, закупка которой предполагается для реализации нацпроектов и комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры, включены предложения 10 ведущих промышленных предприятий республики. Три из них – предприятия ОПК: АО «Завод «Электроприбор», АО «ЧПО им. В. И. Чапаева», АО «КАФ». Они представили 6 номенклатурных позиций своей продукции для обеспечения трех нацпроектов: «Образование», «Цифровая экономика» и «Экология». А всего в перечень включены 40 номенклатурных позиций предприятий республики, которые помогут реализовать пять нацпроектов.

С участниками проектной деятельности проанализирована потребность в закупках продукции для государственных нужд в целях реализации нацпроектов. Подготовлен первичный перечень из 133 номенклатурных позиций для реализации четырех нацпроектов: «Культура», «Образование», «Здравоохранение» и «Экология».

Пример участия республиканских предприятий в реализации нацпроектов – работа Корпорации «Проект-техника». В рамках федерального проекта «Чистая вода» и республиканской программы «Повышение качества водоснабжения на территории Чувашской Республики» компания предлагает решения, соответствующие всем санитарным и противопожарным требованиям с интегрированием энергетического кластера. Сейчас «Проект-техника» разрабатывает отечественное энергетическое оборудование нового поколения, созданное с применением передовых, наукоемких, экономически оправданных решений. Литые и аморфные трансформаторы, электроагрегаты на базе современных высокотехнологичных двигателей, электрохимические генераторы и генераторы на постоянных магнитах – вся эта продукция поможет достичь целей, предусмотренных национальными проектами.







Великолепная семерка

В Чувашской Республике функционирует развитый комплекс оборонных предприятий с широким спектром продукции, в том числе гражданского назначения.

Текст: Глеб Жога



большой регион (1,2 млн жителей) из числа национальных промышленного производства в экономике республики - около трети, это сопоставимо со среднероссийской структурой; однако в случае Чувашии почти вся промышленность представлена обрабатывающими производствами, добывающих компаний здесь нет. За 2019 год отгрузка предприятий обрабатывающего сектора составила ₽225,2 млрд, из них ₽38,2 млрд (17%) пришлось на оборонные

Сегодня ОПК в Чувашской Республике представляют семь предприятий (согласно сводному реестру организаций оборон-

но-промышленного комплекса, утвержденному Минпромторгом России). Проанализировав список, можно отметить несколько характерных моментов. Во-первых, для небольшого региона это немалое количество предприятий, причем из разных отраслей: производство электроаппаратуры, радиоэлектронные производства, спецхимия, автомобилестроение и выпуск стрелкового оружия. Эти предприятия не связаны единой цепочкой, следовательно, оборонно-промышленный комплекс Чувашии является крупным и многоотраслевым.

Во-вторых, большинство компаний ОПК региона находятся в частном владении и не входят в вертикально интегрированные структуры. С одной стороны, это стало одной из причин тяжелого «переходного периода» предприятий до волны роста гособоронзаказа (ГОЗ). С другой стороны, сегодня эти игроки имеют больше опыта в работе на открытых рынках и в условиях острой





конкуренции, они предлагают более широкий спектр продукции, в том числе гражданского назначения.

Открытых данных по диверсификации чувашских оборонных предприятий ввиду специфики отрасли практически нет, однако постараемся оценить деятельность компаний по отдельности. Так, по нашим данным, три крупнейших предприятия из семи представителей ОПК в Чувашии в 2019-

Продукция «ЭЛАРы» широко представлена на гражданском рынке железнодорожной техники и автомобильной электроники. Ключевые партнеры объединения— ОАО «РЖД», «Группа ГАЗ», ПАО «КАМАЗ» и НИЦ «Курчатовский институт»

2020 годах имели долю выпуска гражданской продукции от 25 до 50 %. В пользу успехов на пути диверсификации еще двух компаний говорят широкий модельный ряд, богатый отраслевой спектр и география заказчиков. Еще одно предприятие в 2008-2012 годах имело показатели диверсификации в 25-30%, но к 2019 году немного сдало позиции (около 18 %). И лишь самые маленькие оборонные предприятия Чувашии, по нашим оценкам, пока не имеют четких перспектив по выпуску гражданских товаров.

И наконец, третье: оборонные предприятия расположены в трех городах республики - Чебоксарах, Алатыре и Шумерле. Прописка имеет значение. Чебоксары - столица и центр агломерации, располагает развитой инфраструктурой и научной базой. Совсем иное Шумерля и Алатырь - это небольшие (28,4 и 33,7 тыс. жителей соответственно) промышленные моного-

рода. Алатырь со столицей разделяют почти 200 км. Эти факторы негативно сказываются как минимум на кадровом обеспечении удаленных от крупных городов предприятий.

СТОЛИЧНЫЕ ПЕРЕДОВИКИ

• АО «ЭЛАРА» - один из крупнейших работодателей республики, здесь работают около 3,7 тыс. человек. Выручка компании от продажи продукции, товаров, работ и услуг за 2020 год выросла на 9%, по этому показателю «ЭЛАРА» в числе первых среди чувашских «оборонщиков».

Ведущее приборостроительное предприятие страны поставляет для военно-оборонных нужд сложные авиационные приборы – пилотажно-навигационные комплексы, системы автоматического и дистанционного управления и другую спецтехнику.

Доля гражданской продукции «ЭЛАРы» уже достигла 40 %. Ди-

АНДРЕЙ НИКИН, региональный директор ОО «Чебоксарский» Приволжского филиала ПАО «Промсвязьбанк»

«У оборонно-промышленного комплекса Чувашской Республики есть важная особенность: почти все предприятия сектора находятся в частной собственности. А это значит, что каждый клиент требует индивидуального подхода.

Практически все предприятия ОПК республики обеспечены финансовыми ресурсами, необходимыми для эффективного функционирования, и демонстрируют экономическую устойчивость. Некоторые предприятия отрасли, например АО «ЭЛАРА» и АО «ЧПО им. В. И. Чапаева», реализуют инвестиционные проекты — за счет собственных или заемных средств. При этом ПСБ как опорный банк для ОПК при необходимости готов в любой момент подставить кредитное плечо».

версификацией на НПК занимаются с большим вниманием: помимо продукции для гражданской авиации, здесь выпускают автомобильную электронику, автоматику и бортовые системы управления для железных дорог. Одна из важнейших разработок «ЭЛАРы» - программно-технический комплекс «СУРА», на его базе компания выстраивает распределенные системы управ-



ОПК ЧУВАШСКОЙ **РЕСПУБЛИКИ**

АО «Научнопроизводственный комплекс «ЭЛАРА» им. Г. А. Ильенко» (НПК «ЭЛАРА»), Чебоксары.

АО «Чебоксарский электроаппаратный завод» (ЧЭАЗ), Чебоксары.

АО «Чебоксарское производственное им. В. И. Чапаева» (ЧПО им. Чапаева) входит в холдинги «Технодинамика» и «Спецхимия» ГК «Ростех», Чебоксары.

АО «5 Арсенал», входит в холдинг «Ремвооружение», ГК «Ростех», Алатырь.

АО «Электроавтомат»,

АО «Завод «Электроприбор», Алатырь.

АО «Комбинат автомобильных фургонов» (КАФ), Шумерля.

ления для электростанций (для энергоблоков, турбин, котлов, насосов), в т. ч. ГРЭС и АЭС.

Все это - наукоемкая продукция. Оттого «ЭЛАРА» тесно сотрудничает с Чебоксарским госуниверситетом: университет и завод ведут совместные научные исследования, в вузе действует целевая подготовка инженеров для предприятия, также в ЧГУ функционирует научноисследовательская лаборатория «Моделирование встраиваемых систем управления», оснащенная при содействии «ЭЛАРы». В республиканской комплексной программе развития значится пять инвестиционных проектов предприятия, все они нацелены на разработку новых типов систем управления, в основном для гражданских потребителей (энергетика и ж/д).

• Чебоксарский электроаппаратный завод почти не уступает «ЭЛАРе» в размерах: число сотрудников предприятия - более трех тысяч человек, выручка

за 2019 год - около ₽7 млрд. Стоит заметить, что ЧЭАЗ - это группа предприятий: помимо собственно Чебоксарского завода, в нее входит Ишлейский завод высоковольтной аппаратуры (предприятие на 400 человек в пригороде Чебоксар) и инжиниринговые подразделения. ЧЭАЗ производит широкий спектр электротехнической аппаратуры (важнейшая статья устройства релейной защиты), проектирует и выстраивает системы электроснабжения для предприятий различных отраслей. В рамках ГОЗ основное направление поставок ЧЭАЗ электротехника для военно-морского судостроения.

Доля гражданской продукции в структуре выручки ЧЭАЗ составляет около 50 % (заявление компании в рамках подготовки к форуму «Армия-2019») - это однозначный лидер диверсификации среди чувашских предприятий ОПК. Не будет сильным преувеличением сказать, что перспективы развития

гражданских сегментов уже превалируют в деятельности компании. ЧЭАЗ традиционно поставляет оборудование для атомных электростанций и Росатомфлота, а в последние годы расширяет сотрудничество с нефтедобывающими компаниями.

Такая деятельность требует научной поддержки. В 2015 году на ЧЭАЗ создана Кафедра электротехнического оборудования, комплексов и систем ЧГУ. Завод постоянно ведет исследования и разработки, сотрудничает с разными университетами. Например, прошлым летом ЧЭАЗ представил опытные образцы электроприводов на базе синхронных двигателей для нефтяных станков-качалок - их завод разрабатывал совместно с Казанским государственным энергетическим университетом. Кроме того, ЧЭАЗ - активный участник ассоциации «Инновационный территориальный электротехнический кластер Чувашской Республики».

• АО «ЧПО им. В. И. Чапаева» третье оборонное предприятие чувашской столицы. В отличие от большинства коллег-соседей, ЧПО входит в ГК «Ростех» (холдинг «Технодинамика»). Число работников - около 2,5 тыс. человек, выручка по итогам 2019 года - ₽4,5 млрд.

У ЧПО им. Чапаева две базовые специализации. Первое направление - пиротехническое. Завод боеприпасов в Чебоксарах стали строить еще в конце 1930 годов, сегодня этот сектор полностью отдан на обслуживание ГОЗ. ЧПО - одно из крупнейших предприятий боеприпасной отрасли России. Однако есть в этом секторе и уникальные гражданские товары, например противоградовые ракеты «Алазань» (они используются для предотвращения градобития сельскохозяйственных культур и в отечественном агропроме, и в некоторых

странах СНГ).

Второе направление - резинотехническое - появилось на предприятии в 1960 годах. Именно в этой сфере ЧПО им. Чапаева сотрудничает с «Технодинамикой», преимущественно по судостроительному направлению - производство резиновых спецпокрытий и техпластин. Однако здесь есть хорошие перспективы в области гражданского производства. Так, спросом со стороны нефтедобывающих компаний пользуются всевозможные резиновые уплотнители. В 2019 году в объединении стартовало производство новых продуктов - детских мячиков из пластизоля, в прошлом году обрезиненных валов и роликов для эксплуатационного оборудования и для герметизации затрубного пространства скважин. Сейчас компания налаживает выпуск полиуретановых защитных сапог - с прицелом на силовые ведомства, но пригодных и для бытовых нужд.

В 2017 году команда объединения сформировала новую стратегию развития, нацеленную, помимо прочего, на диверсификацию военного производства. В 2020 году планируемая доля гражданской продукции должна была составить 35-40 % выручки. Фактический результат оказался немного скромнее: в 2020 году вес гражданского выпуска в отгрузке ЧПО составлял около 25 % (такая оценка была озвучена во время визита главы Правительства РФ Михаила Мишустина на предприятие 30 сентября прошлого года).

ПСБ В ЧУВАШСКОЙ **РЕСПУБЛИКЕ**

на региональном рынке по обслуживанию юрлиц

по обслуживанию физлиц

выдал ПСБ в кредит крупным предприятиям региона, среди них ПАО «Химпром», концерн «Тракторные заводы», НПК «ЭЛАРА», ЧЭАЗ. ШЗСА, завод им. В. И. Чапаева и другие

кредитный лимит ПСБ для предприятий малого и среднего бизнеса

занимает ПСБ среди банков – партнеров АНО «Гарантийный фонд ЧР» По состоянию на 01.01.2020 г

заключил ПСБ с компаниями Чувашской Республики в рамках госпрограммы поддержки предприятий пострадавших отраслей по постановлениям Правительства РФ № 422 и № 696

кредитных средств предоставил ПСБ Чувашской Республике



Чебоксарское производственное объединение имени Василия Ивановича Чапаева выпускает более 1000

Наименований продукции: от галош и резиновых мечей до противоградовых изделий, средств пожаротушения, пиротехники и спецпокрытий для судостроения

КОММУНАЛЬНАЯ Диверсификация

Шумерля - небольшой моногород в ста километрах от чувашской столицы. Здесь работают два крупных, высокотехнологичных и успешных оборонных предприятия - Шумерлихинский завод специализированных автомобилей (ШЗСА) и Комбинат автомобильных фургонов (КАФ).

24 августа прошлого года на Международном военнотехническом форуме «Армия-2020» Кабинет Министров Чувашской Республики и ПСБ заключили соглашение о комплексном сотрудничестве. В сентябре 2020 года банк стал победителем аукционов на предоставление региону кредитных средств общим объемом ₽3,7 млрд. А 6 ноября делегация ПСБ во главе с Петром Фрадковым на встрече с руководством республики и главами крупнейших предприятий обсуждала в том числе и концессионные соглашения для шумерлинского ЖКХ.

Более того, изношенная коммунальная инфраструктура Шумерли становится и направлением диверсифи-

кации для ОПК. На том же форуме «Армия-2020» Кабинет Министров Чувашии подписал соглашение о сотрудничестве с Корпорацией «Проект-техника». Эту группу компаний в Шумерле представляют оборонный ШЗСА (крупнейший актив корпорации) и открытый на его базе производитель трансформаторов «Проектэлектротехника». Предмет взаимодействия водоочистка и водоподготовка для города. Развивая эти - сугубо гражданские - направления деятельности, предприятия корпорации помогут руководству Чувашии в реализации регионального проекта «Чистая вода» и государственной программы республики «Модернизация и развитие сферы жилищно-коммунального хозяйства».

• Шумерлинский завод спецавтомобилей – лидер по показателю выручки среди предприятий ОПК республики. За 2019 год завод заработал

₽9,5 млрд. Это крупнейший работодатель города - здесь трудится около полутора тысяч человек. Основная оборонная продукция завода - подвижные мастерские для обслуживания, ремонта и эвакуации военной техники. На базе кузовов-контейнеров, помимо мастерских, завод производит всевозможные модули и оборудованные комплексы: мобильные пункты управления, склады, кухни, столовые, полевые госпитали и т. д. Отдельная дополнительная специализация ШЗСА - производство дизель-энергетических установок. И хотя ШЗСА не входит в реестр Минпромторга России, отметим его в статье, т. к. завод является крупным получателем ГОЗ, а его основное направление деятельности - продукция спецназначения.

По сообщениям компании, комплексы мобильной техники, обитаемые (жилые) модули на основе кузовов-фургонов и подвижные энергетические комплексы пользуются спросом и у гражданских заказчиков, особенно у тех, кто работает в экстремальных климатических условиях, например на Крайнем Севере и за полярным кругом. Предприятие постоянно модернизирует производства и разрабатывает новую продукцию: по информации из Комплексной программы социально-экономического развития ЧР, за 2020-2025 годы ШЗСА намерен потратить на эти цели ₽520 млн.

• Второе градообразующее предприятие Шумерли - Комбинат автомобильных фургонов. Его выручка в 2019 году составила Р7,27 млрд, численность персонала - около 1000 человек. Продуктовая линейка КАФ созвучна номенклатуре ШЗСА: специальная техника на основе кузовов-фургонов и кузовов-контейнеров (в том числе ремонтные и эвакуационные машины), прицепная техника,

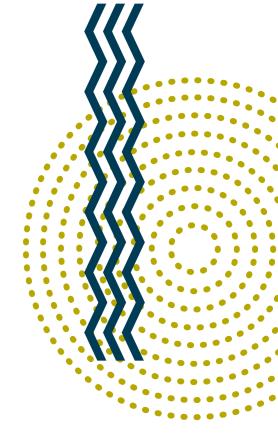


ПЕТР ФРАДКОВ, председатель ПАО «Промсвязьбанк», куратор регионального отделения Бюро Центрального Совета ООО «СоюзМаш» в Чувашской Республике

«ПСБ проводит масштабную работу по социально-экономическому развитию регионов, и Чувашская Республика является для нас одним из приоритетов. Мы стремимся создать максимально благоприятные условия для доступного кредитования населения республики, малого и среднего бизнеса, а также чувашских предприятий. Правительство Чувашии всегда открыто для такого сотрудничества и принимает все необходимые меры для дальнейшего улучшения социального и инвестиционного климата региона. Уверены, что подписанное соглашение позволит реализовать значимые проекты для Чувашской Республики».

блок-контейнеры и вагон-дома. Давние крупные заказчики комбината - МВД, МЧС и ФСИН. Для них в Шумерле производят всевозможные автомобили для перевозки личного состава и задержанных/заключенных, мобильные медпункты и лаборатории, передвижные командные пункты и т. п. Существенную долю в выручке, по открытым данным, занимают закупки от добывающих компаний - вахтовые автомобили, вагон-дома, а также аварийные машины, передвижные мастерские и другое.

Для количественной оценки доли выручки от продаж гражданской продукции данных не хватает. Однако, глядя на обширную номенклатуру невоенной продукции КАФ, можно заключить, что доля эта весьма существенна. По данным компании, комбинат производит около 200 видов кузовов-фургонов.



Ежегодно, благодаря эффективному менеджменту, научно-техническому обеспечению и профессионализму команды, Комбинат автомобильных фургонов выпускает около 2500 единиц техники



АЛЕКСАНДР АФАНАСЬЕВ, гендиректор АО «Завод «Электроприбор»

«АО «Завод «Электроприбор» – это одно 🛭 крупнейших предриятий Поволжья, обладающее высоким технологическим уровнем, располагающее парком высокопроизводительного оборудования и квалифицированным персоналом, транспортным участком, складским хозяйством, включаюшим склады материалов, комплектующих изделий, готовой продукции и др.

Продукция завода применяется в авиационной технике, судостроении, энергетике, электротехнике, радиотехнике и других отраслях промышленности. Существующий потенциал предприятия позволяет осваивать все новые и новые виды изделий для многих отраслей, постоянно расширять номенклатуру выпускаемой продукции.

Завод производит электромагнитные слаботочные реле более 60 лет, является одним из ведущих разработчиков и производителей данной продукции на территории России и стран СНГ. С 2003 года мы выпускаем электротехническое оборудование для авиационной, космической техники и средств ПВО.

и средств ПВО.

Главной задачей
на протяжении всей
работы АО «Завод
«Электроприбор»
является выявление
и максимальное удовлетворение потребностей всех клиентов.
Предприятие насчиты-

вает более 500 потребителей продукции, их число ежегодно растет, расширяется география общения и деловых контактов завода. • •

Успешные предприятия – мощная поддержка и гордость для любого региона. К числу успешно развивающихся предприятий не только Чувашии, но и всего Приволжского федерального округа можно с уверенностью отнести АО «Завод «Электроприбор».

Предприятие имеет лицензии на право разработки, производства и ремонта авиационной техники, в том числе двойного назначения: на осуществление космической деятельности; на осуществление работ с использованием сведений, составляющих государственную тайну, и сертификаты соответствия системы добровольной сертификации «Военэлектронсерт» и «Военный регистр»

В настоящее время диверсификация предприятия для завода это в первую очередь поиск востребованной гражданской продукции. Мы уже освоили выпуск мухобоек, электронных табло, холодильных камер, пенополиуретановых сэндвич-панелей, металлоконструкций, реле разного типа и др. Наше предприятие готово к сотрудничеству в сфере освоения новой продукции, и в первую очередь гражданског

Развитие не останавливается: в модернизацию оборудования и освоение новой продукции за период 2020-2025 годов КАФ планирует инвестировать Р600 млн (данные Комплексной программы социально-экономического развития ЧР).

ЗАЛОЖНИКИ КОНЪЮНКТУРЫ

Оборонные предприятия Алатыря меньше чебоксарских и шумерлинских как по выручке, так и по числу занятых.

• Крупнейший работодатель из числа представителей ОПК в городе - «5 Арсенал», здесь трудится больше тысячи человек. Выручка предприятия за 2019 год составила Р650 млн, при этом компания продемонстрировала прирост по этому показателю на 25 %. «5 Арсенал» входит в холдинг «Ремвооружение» ГК «Ростех», его продукция - стрелковое оружие (а также его ремонт): пулеметы, минометы, пушки.

• Крупнейшее предприятие города по объему выручки -АО «Завод «Электроприбор», за 2019 год завод заработал ₽1,37 млрд, однако за год до этого показатель превышал ₽2 млрд. На предприятии трудится около 800 человек. Традиционная специализация завода - производство электромагнитных слаботочных реле, такие широко применяются как комплектующие для электрических схем в военной технике, авиации и космонавтике, средствах связи и промышленной автоматике. Второй сегмент - электронные блоки для авиации и зенитно-ракетных комплексов; этот сегмент освоен в начале 2000-х в сотрудничестве с АО «Аэроэлектромаш». На предприятии сообщают, что держат курс на диверсификацию, продукция востребована во многих отраслях промышленности - всего насчитывается около 500 потребителей.

• АО «Электроавтомат» - caмое маленькое предприятие из нашего перечня. Выручка за 2019 год составила ₽630 млн, число работников - от 700 до 900 человек. Такой разброс наблюдается из-за недозагрузки мощностей (в 2019 году было не выше 60 %) - компания оптимизирует численность персонала, а в 2020 году к этому добавились вынужденные антиковидные отпуска. Базовая специализация предприятия производство электрокоммутационной аппаратуры, в первую очередь для авиации специального назначения.

Развитием гражданского сектора на «Электроавтомате» занимаются давно - стратегическая программа диверсификации здесь принята еще в 2006 году. Продукция для гражданского самолетостроения активно экспортировалась; были начаты разработки электрооборудования для добывающей промышленности, судостроения, железных дорог. В Алатыре совместно со словенской компанией ETI был организован участок по сборке автоматических выключателей для самого широкого круга гражданских потребителей (в первую очередь это жилищное и промышленное строительство). В результате по итогам 2011 года доля гражданской продукции в отгрузке «Электроавтомата» превысила 30 %. Однако с 2014 года вектор поменялся: с одной стороны, возрос объем ГОЗ, с другой введенные против российских компаний экономические санкции отсекли возможность как экспорта, так и поставки заграничных комплектующих. Труднее всего оказались 2019-2020 годы: санкции ужесточились, а программа госзакупок заканчивалась. Так, по итогам 2019 года доля гражданской продукции на «Электроавтомате» составила около 18 %.

Однако перспективы роста есть: сейчас разработанные модели электрооборудования проходят процедуру декларирования соответствия для «РЖД», «Газпрома», «Транснефти» и «Росатома». Также на заводе заявили масштабную программу модернизации и технического перевооружения производственных мощностей и инфраструктуры: согласно комплексной программе развития Чувашии за 2020-2024 годы «Электроавтомат» намерен вложить в развитие завода ₽1,1 млрд.

Выручка компании «5 Арсенал» за 2019 год составила

РББО МЛН, при этом предприятие продемонстрировало прирост по этому показателю



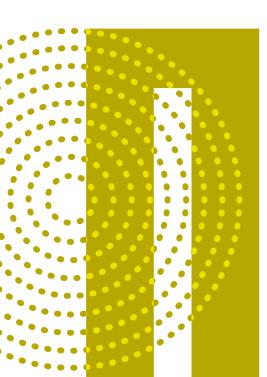






Несмотря на экономическую турбулентность, АО «ЭЛАРА» выполнило все договорные обязательства и даже продемонстрировало рост по сравнению с 2019 годом. О том, как предприятию удалось сохранить долю гражданской продукции в выручке на уровне 40%, рассказывает генеральный директор Андрей Углов.

Фото предоставлено пресс-службой АО «ЭЛАРА»



Принимая во внимание то, что 2020 год стал для всех годом испытаний, АО «ЭЛАРА» вынуждено было перестроить бизнес-процессы и деловые коммуникации с партнерами под жесткие внешние ограничения. Но даже в этих условиях предприятие не утратило свой потенциал, а смогло обеспечить выполнение всех договорных обязательств и, тем самым, превысить по доходам результаты 2019 года. Общая выручка АО «ЭЛАРА» от продажи продукции, товаров, работ и услуг по итогам 2020 года повысилась на 9% относительно уровня 2019 года. Структура бизнес-портфеля предприятия сохранила направление

предыдущего года - доля гражданской продукции составляет более 40% всей выручки.

В 2021 году мы планируем продолжить работу по реализации наших основных проектов и сохранить взятый темп производства, обеспечить доходы от производства и продаж продукции в объеме не менее ₽7,8 млрд.

Стабильный рост доли гражданской продукции в общем объеме продаж АО «ЭЛАРА» в последние годы объясняется не только снижением объема по направлению спецтехники, что следовало ожидать и было озвучено на уровне правительства и президента России, но и увеличением объема гражданской продукции. Это развитие подтверждает правильность ставки на диверсификацию портфеля заказов предприятия, которую сделал еще в середине 1990-х годов первый генеральный директор АО «ЭЛАРА» Глеб Андреевич Ильенко. И, выбранное в качестве второго стратегического вектора, направление «Железнодорожная техника» дает свои плоды в последние десять лет.

КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ

Для ОАО «РЖД» предприятие выпускает микропроцессорные системы интервального регулирования и обеспечения безопасности движения поездов на перегонах (АБТЦ-МШ). Другим значимым проектом предприятия является производство комплексных систем управления и диагностики (КСУиД) для электропоездов Демиховского (ЭП2Д и ЭП3Д) и Тверского (ЭГ2Тв) заводов. В 2020 году АО «ЭЛАРА» начало серийные поставки блоков управления тяговым приводом (БУТП) для составов Московского метрополитена, выпускаемых АО «Метровагонмаш». Также в числе основных изделий в направлении «Железнодорожная техника» - микропроцессорные системы управления дизель-генератором для тепловозов нового поколения производства ОАО «Коломенский завод» и АО «УК «БМЗ».

Другое важное направление гражданского сектора - разработка и производство систем управления (и их отдельных компонентов) для объектов энергетики. План развития продукции для создания систем автоматизированного управления технологическими процессами предусматривает создание на базе собственной разработки (программно-технического комплекса «СУРА») универсальной модульной платформы для применения в различных отраслях промышленности. Уже сейчас реализуется НИОКР по расширению линейки продуктов, входящих в ПТК «СУРА», для обеспечения большей гибкости и эффективности в удовлетворении запросов наших партнеров и заказчиков.

АО «ЭЛАРА» планирует продолжать развивать сотрудничество с ведущими российскими производителями и экспертными организациями в энергетической и машиностроительной отраслях. Среди ключевых направлений можно отметить проекты создания систем управления

для газовых турбин, гидроэнергетики и других видов генерации на базе возобновляемых источников электроэнергии.

ПЕРСПЕКТИВЫ

АО «ЭЛАРА» как изготовитель аппаратной части системы внутриреакторного контроля тесно сотрудничает с НИЦ «Курчатовский институт», который является разработчиком системы комплексного управления и диагностирования водо-водяных реакторов ВВЭР. В настоящее время уже заключены контракты на поставку оборудования для Ленинградской АЭС-2, Калининской АЭС, Курской АЭС-2. В ближайшие годы АО «ЭЛАРА» будет участвовать в проектах модернизации оборудования в рамках увеличения мощности реакторов на Балаковской и Калининской АЭС. В рамках упомянутого сотрудничества, а также согласно достигнутым договоренностям на межправительственном уровне с рядом стран в перспективе до 2030 года предполагается принять участие в поставке оборудования под строительство и модернизацию АЭС в Европе (Пакш, Ханхикиви), Азии (Куданкулам, Руппур, Тяньвань и др.), Африке (Аль-Дабаа).

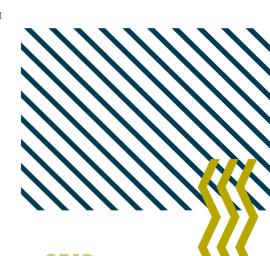
В 2020 году АО «ЭЛАРА» было в центре внимания как региональных, так и федеральных властей. Предприятие посетил министр промышленности и торговли РФ Денис Мантуров и полномочный представитель президента РФ в ПФО Игорь Комаров. В состав делегации входили руководители ключевых

выручка «ЭЛАРы» от продажи продукции, товаров, работ и услуг по итогам 2020 года

всей выручки АО «ЭЛАРА» приходится на гражданскую продукцию

от производства и продаж продукции планирует обеспечить предприятие в 2021 году

Гражданская продукция «ЭЛАРы» представлена в нескольких отраслях: железнодорожная техника, машиностроительная отрасль, электроэнергетика





СНИЖЕНИЕ Объемов Гособоронзаказа практически не отразилось на экономических результатах деятельности АО «ЭЛАРА», поэтому предприятие уверенно строит планы на будущее

департаментов Минпромторга России. Кроме того, в разное время с нашим производством ознакомились глава Чувашии Олег Николаев, заместители министра промышленности и торговли РФ Алексей Беспрозванных и Александр Морозов, заместитель министра энергетики РФ Евгений Грабчак. В рамках визитов первых лиц региона и Минпромторга России были обсуждены проекты, реализуемые в железнодорожной отрасли и энергетике. На сегодня у предприятия много планов и задач. Поэтому можно сказать, что снижение объема государственного оборонного заказа практически не отразилось на экономических результатах деятельности.

ИНВЕСТПРОЕКТЫ

На сегодняшний день пять проектов «ЭЛАРы» включены в перечень инвестиционных проектов предприятий и организаций Чувашской Республики, которые входят в Комплексную программу социально-экономического развития Чувашии на 2020-2025 годы. Из них три по железнодорожной технике.

Подним из ключевых проектов для АО «ЭЛАРА» является «Система интервального регулирования и обеспечения безопасности движения поездов (АБТЦ-МШ)». Работы по данному направлению ведутся с 2009 года. Система является полностью отечественной разработкой и включена в Реестр промышленной продукции, произведенной на территории Российской Федерации (согласно Постановлению Правительства РФ от 17.07.2015 г. № 179).

За последние семь лет

АО «ЭЛАРА» совместно с давним партнером АО «НИИАС» осуществило поставку и ввело в эксплуатацию аппаратуру системы для таких стратегически важных для России объектов, как Московское центральное кольцо (МЦК), ж/д участок Журавка - Миллерово в обход территории Украины, БАМ, Восточный полигон. Учитывая планы государства по значительным инвестициям в модернизацию железнодорожной инфраструктуры, особенно в развитие Восточного полигона, ожидается, что данный проект должен стать бюджетообразующим для предприятия в области продукции

гражданского назначения на долгие годы и позволит успешно решить задачу президента РФ о диверсификации производства.

 Комплексная система управ-**L**■ ления и диагностики электропоезда четвертого поколения УПУ-4 предназначена для оптимизации взаимодействия различных аппаратно-программных средств управления электропоездом. Система создана как единая платформа для использования в различных видах моторвагонного подвижного состава и легко адаптируется под разные типы тягового, тормозного и вспомогательного оборудования. Новая разработка призвана реализовать в себе все самые современные тенденции и тренды в обеспечении безопасности и высокоэффективного управления электропоездом.

Программно-технический **U** комплекс для измерения геометрических параметров пути ОСА-ИП разработан в рамках импортозамещения дорогостоящего импортного оборудования и положен в основу внедрения российской технологии автоматизации проектно-изыскательских и ремонтных путевых работ, принципиальное отличие которой заключается в комплексировании спутниковых радионавигационных приемников ГЛОНАСС и инерциальных измерений, что обеспечивает требуемую точность и надежность измерений при минимальном геодезическом обосновании, что значительно сокращает затраты на выполнение работ.

По направлению «Промышленная электроника» одним из приоритетных проектов для АО «ЭЛАРА» является продолжение развития ПТК «СУРА». В настоящее время компания ведет несколько инвестпроектов, связанных как с созданием новых технических решений на базе ПТК, так и с расширением набора компонентов самого ПТК. Значительные инвестиции

направлены на создание новых и адаптацию существующих решений для гидроэнергетики и газовых турбин большой мощности. В процессе развития ПТК «СУРА» завершается переход на использование российских операционных систем и увеличивается процент использования отечественных электронных компонентов. Общий объем инвестиций только по этому направлению превышает Р100 млн в год.

PA3BHTHE

Финансирование всех указанных проектов осуществляется за счет собственных средств АО «ЭЛАРА». Тем не менее нам известны и интересны инструменты поддержки со стороны государства и банковского сектора. Мы часто получаем предложения о сотрудничестве и принимаем их, когда это необходимо.

Так, в 2020 году по Постановлению Правительства РФ от 24.04.2020 г. № 582П АО «ЭЛАРА» получило субсидированный кредит на пополнение оборотных средств по льготной ставке, который на сегодняшний день уже погашен.

Также, при поддержке Правительства Чувашской Республики и региональных институтов развития, мы заключили ряд соглашений с образовательными организациями высшего и среднего профессионального обучения в целях поддержания высокого кадрового потенциала. В этом вопросе мы намерены создать цепочку подготовки лучших кадров для нашего предприятия, начиная со школьной скамьи.



Министр промышленности и торговли РФ Денис Мантуров в рамках визита в АО «ЭЛАРА»



Пять проектов АО «ЭЛАРА» ВХОДЯТ В КОМПЛЕКСНУЮ ПРОГРАММУ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ Чувашии на 2020—2025 годы

Интересы производителей Чувашии, где электротехнический кластер уже демонстрирует отличные результаты, а оборонно-промышленный комплекс наращивает темпы развития, представляет республиканское отделение Союза машиностроителей России. Его председатель Валерий Воронин рассказывает о ключевых проектах в регионе.



Объединив усилия

В круг наших интересов входит не только подготовка квалифицированных кадров машиностроительной отрасли и многочисленные общественные проекты, также мы активно подключаемся к реализации национальных проектов России и республиканских программ, призванных стимулировать экономический рост. Проработка совместных решений с крупным бизнесом и предприятиями оборонной промышленности, а также выпуск экспортно ориентированной продукции и ее продвижение на зарубежные рынки - вот ключевые направления нашей деятельности.

Диверсификация производства оборонно-промышленного комплекса для многих военных предприятий России стала единственной возможностью для выживания в условиях неминуемого сокращения объемов гособоронзаказа. Однако меры господдержки не всегда стимулируют предприятия переходить на выпуск гражданской продукции, в том числе из-за отсутствия у менеджмента «продуктового» мышления и навыков по выводу изделий на рынок.

За круглым столом мы не раз обсуждали с коллегами, с директорами крупных региональных

предприятий необходимость трансфера технологий из оборонного комплекса в гражданский сектор. Чтобы внедрять конкурентоспособные методы и технологии, целесообразно исследовать рынки сообща, объединив усилия промышленников, как военных, так и гражданских, а также науки и регуляторных органов.

Меры господдержки отечественных производителей, закрепленные на законодательном уровне, способствуют установлению регламентированной доли закупки российской техники, используемой при реализации госконтрактов. Для эффективного исполнения принятых федеральных законов необходимо обеспечить оптимальный размер квотирования продукции. Это позволит оказать точечное содействие производителям, в том числе в рамках диверсификации оборонно-промышленного

Машиностроители региона, в том числе оборонные предприятия, подключаются к реализации Стратегии развития промышленности и энергетики Чувашской Республики на 2020-2024 годы. Среди ключевых целей документа не только развитие инновационной составляющей, привлечение инвестиций и разработка эффективных мер господдержки, но и наращивание темпов диверсификации и импортозамещения.

Миссия СоюзМаш России— объединить усилия машиностроителей для достижения национальных стратегических целей, в том числе для развития машиностроительной отрасли и всей экономики в целом

В Минпромэнерго Чувашии уже сформулировали целевые показатели на 2024 год. Речь идет о росте индекса промышленного производства до 104,5 %, номинальной зарплаты – на 22,6 % по сравнению с 2016 годом, числа высокопроизводительных рабочих мест – до 123 тысяч, объема несырьевого неэнергетического экспорта – до \$326 млн.

Для достижения этих показателей в регионе выделили точки роста промышленности. К ним относится эффективная господдержка, привлечение инвестиций, развитие технопарков, кластеризация промышленности, а также привлечение Фонда развития промышленности и других стратегических партнеров к реализации запланированных мероприятий.



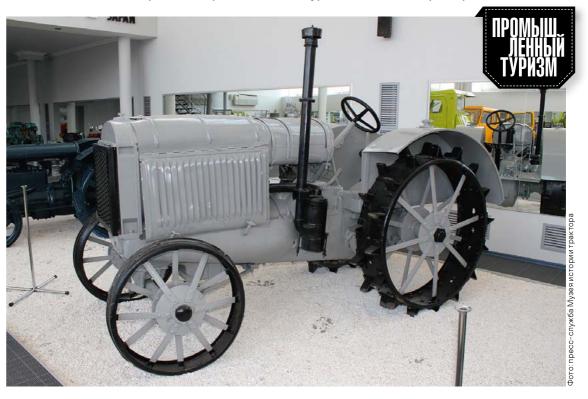
Производственные площадки, современные технологии и пенный напиток... Что еще ждет гостей республики.

ПРОМЫШЛЕННЫХ ТУРОБЪЕКТОВ ЧУВАШИИ

Живописные ландшафты Поволжья, старинные церкви, этническое наследие – республика приготовила для гостей немало памятников истории, культуры и природы. Список достопримечательностей теперь пополнили и промышленные объекты. В 2020 году Чувашия стала одним из пяти регионов – участников пилотного проекта Минпромторга России и Агентства стратегических инициатив по развитию промышленного туризма. Теперь пивоваренный и тракторный заводы, фирма художественных промыслов и, конечно, знаменитые кондитерские фабрики станут важными остановками в путешествии по региону.

МУЗЕЙ ИСТОРИИ ТРАКТОРА

Здесь вы узнаете о первых и легендарных машинах: от парового двигателя до дизеля. Любителей техники ждут не только 700 моделей тягачей, но и занятия по промышленной эксплуатации тракторов, лаборатория «Мастерская изобретателя» и конкурсы самодельной тракторной техники.







trackmuseum.ru г. Чебоксары, пр-т Мира, 1, корп. 2



ОДИН ДЕНЬ ИЗ ЖИЗНИ ЗАВОДА

Как полиэтилен превращается в трубопровод водоснабжения и канализации? Посмотреть на весь процесс – от забора кристаллов полиэтилена до появления трубы – можно в цехах Чебоксарского трубного завода. Здесь проводят бесплатные экскурсии для будущих строителей и выпускников вузов, а также специалистов по проектированию трубопроводов.





chetz.polyplastic.ru г. Новочебоксарск, ул. Промышленная, 19



ФАБРИКА «ВАВИЛОН»

Конфеты, вафли, печенье, десерты... на Чебоксарской макаронно-кондитерской фабрике «Вавилон» можно все это попробовать! Заодно узнаете, как производят любимые сладости в лучших традициях промышленного производства.



vavilon21.ru г. Чебоксары, ул. Урукова, 17





98 Рейтинг

ЛИДЕРЫ ДИВЕРСИФИКации

В России впервые проранжировали оборонные предприятия по степени диверсификации производства – составлен рейтинг «Лидерство на гражданских рынках». Исследование показало, что только треть организаций ОПК

инвестируют в развитие новых гражданских мощностей. Остальных сдерживает недостаток компетенций для развития гражданского сегмента и сложности в привлечении кредитных ресурсов.

Текст: Борис Ярышевский, старший вице-президент, директор дирекции стратегии и проектов развития ПАО «Промсвязьбанк»

Рейтинг уровня диверсификации предприятий ОПК России «Лидерство на гражданских рынках» - это совместный проект ПСБ и негосударственного института развития «Иннопрактика». Инициативу поддержал Минпромторг России, оператором исследования выступил «Межведомственный аналитический центр». Результаты рейтинга были представлены на международном военно-техническом форуме «Армия-2020».

Рейтинг был признан стать инструментом принятия управленческих решений в системе ОПК на уровне государства

ЗАДАЧИ

Как авторы национального рейтинга мы преследовали сразу несколько целей. Во-первых, выявить и популяризовать лучшие в стране практики по выпуску гражданской продукции. Во-вторых, повысить заинтересованность военных предприятий в расширении гражданского сектора. В-третьих, определить барьеры, сдерживающие рост выпуска продукции гражданского назначения, и разработать предложения по их преодолению. Мы исходили из того, что рейтинг должен стать инструментом принятия управленческих решений в системе ОПК на уровне

ТОП-10 рейтинга «Лидерство на гражданских рынках»

ПАО «ОДК-САТУРН»

ГК «Ростех», Рыбинск Специализируется на производстве газотурбинных двигателей для авиации, энергогенерирующих и газоперекачивающих установок, судов, морских и приморских промышленных объектов.

АО «ОКТАВА»

О ГК «Ростех», Тула
Производитель
звукозаписывающей
аппаратуры.

АО «УРАЛЬСКИЙ

ПРИБОРОСТРОИТЕЛЬНЫЙ

АО «НОВОСИБИРСКИЙ ПРИБОРОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД»

▼ Холдинг «Швабе», Новосибирск Производитель оптики и медицинской техники

ПАО «МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ Завод имени М.И. Калинина»

У АО «Концерн ВКО «Алмаз – Антей», Екатеринбург Выпускает вилочные погрузчики, тележки с электрическим приводом, малогабаритные коммунальные вакуумные уборочные машины.

АО ЭОКБ «СИГНАЛ» Им. А. И. ГЛУХАРЕВА

Приволжский, Саратовская обл. Выпускает высокоточные и высокостабильные датчики и сигнализаторы для гражданской авиации (датчики систем кондиционирования, пожарной защиты, выпуска и уборки шасси, люков и дверей, кислородных, топливных, противообледенительных, гидравлических

7.

СУДОВ «ВЫМПЕЛ» AO «OCK», Производитель систем и комплексов бортового радиоэ-Нижний Новгород лектронного оборудования Проектирование судов для гражданской и военной и плавучих инженерных авиации, а также сооружений широкой медицинской техники номенклатуры и любого аппаратов ИВЛ и УЗИ. уровня сложности.

АО «НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ ПРИБОРОВ»

∇К «Росатом», Московская обл., Лыткарино
 Центр радиационных испытаний электронной компонентной базы и радиоэлектронной аппаратуры на стойкосты к воздействию ионизирующих излучений.

ФГУП «ВСЕРОССИЙСКИЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ АВТОМАТИКИ ИМ. Н. Л. ДУХОВА»

АО «КБ ПО ПРОЕКТИРОВАНИЮ

ГК «Росатом», Москва Структурная интеграция научно-исследовательских и научно-производственных центров, специализирующихся на оборонной промышленности.

АО «ГОСУДАРСТВЕННЫЙ Научный центр Российской Федерации — Физико-Энергетический институт им. А. И. Лейпунского»

▼ ГК «Росатом»,

Калужская обл., Обнинск
Один из ведущих НИИ в области
ядерной энергетики, радиофармпрепаратов медицинского назначения, физики плазмы
и ядерной физики.





Поскольку ПСБ наделен полномочиями опорной кредитной организации для ОПК России, мы регулярно проводим различные аналитические исследования этого сегмента экономики, выявляем дополнительные стимулы развития диверсификации военных предприятий. Национальный рейтинг позволил вывести эту работу на новый уровень - мы смогли оценить в масштабе страны, насколько

комплексно организации ОПК решают вопрос диверсификации своего производства. Методика рейтинга была разработана совместно с Высшей школой экономики и получила положительное заключение от рейтингового агентства «Эксперт РА». Результаты исследования утвердил Рейтинговый комитет под председательством министра промышленности и торговли России Дениса Мантурова.

Многие оборонные предприятия нуждаются в поддержке формирования научно-технических возможностей для выпуска новой продукции гражданского назначения



ИССЛЕДОВАНИЕ

Во время работы над рейтингом мы изучили опыт реализации проектов в сфере диверсификации производства более чем 350 предприятий ОПК на всей территории страны, а также провели глубинные интервью с руководителями. Участники исследования были проранжированы в зависимости от их усилий и достижений на пути диверсификации. Основной критерий оценки - доля продукции гражданского и двойного назначения в структуре производства и выручке. Кроме этого, мы оценили инвестиционную активность компаний, конкурентоспособность продукции, эффективность ее производства и сбыта, а также корпоративное управление. При составлении рейтинга для нас важно было определить не только предприятия с наибольшей долей граж-

данской продукции в выручке и объемах, но и игроков рынка, которые активно движутся в этом направлении, создают заделы для будущего роста.

НАБЛЮДЕНИЯ

Анализ рынка ОПК показал, что только треть организаций ОПК смогли комплексно организовать производство гражданской продукции. Этим предприятиям был присвоен высокий и средний рейтинг. Но около 70 % компаний не вкладывают средства в развитие новых гражданских мощностей. Большинство организаций ОПК не имеют компетенций в области маркетинга, вывода на российский и мировой рынок новой продукции, выстраивания партнерских отношений с частным высокотехнологичным бизнесом. Многие предприятия ОПК остро нуждаются в научной



При составлении рейтинга важно определить не только предприятия с наибольшей долей гражданской продукции в выручке и объемах, но и игроков рынка, которые активно двигаются в этом направлении

ОСНОВНЫЕ выводы



Требуется дальнейшее развитие системы управления на предприятиях ОПК (направление организационного и кадрового развития, КПЭ, коммерческие и маркетинговые стратегии и т. д.).



вать спрос на продукцию гражданского назначения ОПК закупок, актуализацию текущих мер поддержки и формирование новых.



Важно разработать стимулы для бизнеса и финансовых институтов с целью роста инвестиций в проекты по диверсификации производства ОПК и создания совместных предприятий, а также финансирования НИОКР.

и научно-технической поддержке создания опережающего научно-технического задела, необходимого для освоения производства продукции гражданского назначения. На каждом шестом оборонном предприятии страны нет ответственного руководителя за выпуск гражданской продукции, в 55 % случаев его статус не выше уровня директора направления. Как правило, у такого руководителя ограниченные возможности влиять на распределение денежных, производственных и кадровых ресурсов, без чего ускоренной диверсификации

Согласно исследованию, боль-

шинство предприятий ОПК испытывают потребность в привлечении ресурсов. Доля коммерческих участников - банков и инвесторов в структуре инвестиций в ОПК сегодня не превышает 8%. Менее трети организаций могут позволить себе инвестировать в диверсификацию более 5% выручки от продукции гражданского назначения. Притом, что в целом в промышленности этот показатель составляет 10%. Более 80% участников заявили, что нуждаются в расширении мер господдержки на производимую ими продукцию. Стоимость многих гражданских инвестпроектов в ОПК, в реализации которых участвует ПСБ, исчисляется сотнями миллионов рублей. Приведу два примера. Производство низкопольных трамвайных вагонов на Уралтрансмаше оценивается в Р430 млн, а производство оборудования для подводной добычи сырья на концерне «Алмаз - Антей» потребует ₽10 млрд.

Работа над рейтингом выявила необходимость в ускорении темпов диверсификации. На наш взгляд, необходимо активнее внедрять госинструменты для стимулирования этих процессов. В частности, необходимо наращивать спрос на продукцию гражданского назначения ОПК через механизм

Спектр возможностей применения рейтинга довольно широкий. Для оборонной промышленности эта работа может стать мерилом их успеха в развитии производства продукции гражданского назначения. Банки с помощью рейтинга могут найти новые проекты для финансирования. Федеральным и региональным властям результаты исследования помогут оценить эффективность существующих мер господдержки и необходимость внедрения новых.

В наших планах сделать национальный рейтинг «Лидерство на гражданских рынках» ежегодным событием. Надеюсь, за счет вовлечения все большего количества участников исследования проект будет существенно масштабирован. Мы опираемся на сотрудничество со стороны Минпромторга России, экспертного сообщества и институтов развития. Старт выпуска этого журнала, а также запуск при участии ПСБ новой онлайн-платформы, посвященной диверсификации, позволят профессионалам отрасли чаще и эффективнее обсуждать актуальные вопросы оборонного комплекса и вместе искать новые пути для достижения национальных целей.







реализации CBOEN ПРОДУКЦИИ



предприятий привлекают инвестиции на выпуск ПГН на рыночных УСЛОВИЯХ

оборонных



опрошенных

организаций на инвестиции в производство ПГН



участников исследований ответственный за диверсификацию не выше уровня директора департамента





Текст: Сергей Кудияров, подготовлено с использованием материалов Центра аналитики и экспертизы ОПК ПСБ

На российском рынке судостроения представлено более двух тысяч компаний, специализирующихся на строительстве и ремонте кораблей, лодок и т. д. Но главную роль в развитии отрасли играет консолидированная группа – около 20 крупнейших

при сохранении оборонного профиля.

Практически все проекты - и основополагающие для отрасли оборонные заказы, и набирающие обороты гражданские заказы - генерирует государство и госкомпа-

госпредприятий.

нии (ФГУП «Атомфлот», «Совкомфлот», ФГУП «Росморпорт»). Одна из стратегических целей - нарастить объем выпуска в отрасли до 2035 года более чем вдвое к уровню 2019 года. Это довольно значительное для российской промышленности направление также относится к важным социальным факторам - в судостроении создано почти 200 тыс. рабочих мест, не считая смежников.

Лидером отрасли уже много лет остается Объединенная судостро-

ительная корпорация, в состав которой входят такие предприятия, как Севмаш, Балтийский завод, Адмиралтейские верфи, Центр судоремонта «Звездочка», «Красное Сормово». В последние годы на первые позиции в гражданском судостроении выходит комплекс «Звезда». В прошлом году на предприятии в Большом Камне были размещены самые крупные заказы в отрасли, в том числе на строительство атомного ледокола «Лидер» мощностью

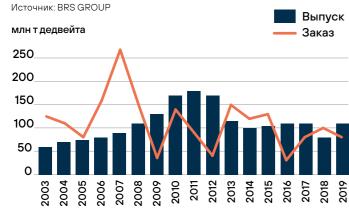


доля гражданской продукции в стоимости переданных заказчикам судов и кораблей, % Источник: INFOLine 57 55

График 2

2013

ЗАКАЗЫ И ВЫПУСК СУДОВ В МИРЕ



Активное наращивание и модернизация производственных мощностей в судостроительной отрасли идут в Северо-Западном регионе, Нижегородской области, Республике Татарстан, на Дальнем Востоке и в Астраханской области

120 МВт. Значимым игроком рынка можно назвать и судостроительную корпорацию «АкБарс» в Татарстане, основным производственным активом которой является АО «Зеленодольский завод имени А. М. Горького».

Активное наращивание и модернизация производственных мощностей в судостроительной отрасли идут в Северо-Западном регионе, Нижегородской области, Республике Татарстан, на Дальнем Востоке и в Астраханской области.

ГРАЖДАНСКИЙ ГАЛС

В структуре отечественной судостроительной промышленности, по данным Минпромторга России, последние пять лет доля продукции гражданского назначения в объеме производства в основном не превышала 15%.

В стоимостном выражении, как следует из данных информагентства INFOLine, наблюдается положительный тренд - уже второй год подряд доля гражданской продукции превышает 50% в общей стоимости переданных заказчикам кораблей и судов (см. график 1). Это объясняется особенностями статистических подсчетов; фактически для большинства ключевых верфей основным направлением остается военный бизнес, а именно работы в рамках государственного оборонного заказа.

Сохранение достигнутых отраслью позиций и ее последующее поступательное развитие, очевидно, не может зависеть только от циклов перевооружения военно-морских сил. А поручение президента о необходимости диверсификации производства приобретает в отрасли судостроения особое значение.

МИРОВЫЕ ТРЕНДЫ

Рынок судостроения движется в одном направлении с динамикой товарооборота морской



торговли, отставая на некоторый лаг, который приходится на время между заказом судна и его сдачей. В мировой практике этот лаг обычно занимает 3-4 года.

В 2000-е бурный рост мировой экономики уверенно стимулировал увеличение объемов международной торговли (в основном обслуживаемой морским транспортом). А рост товарооборота морской торговли вызвал повышение спроса на новые корабли. Так, например, по отдельным сегментам водного транспорта грузоподъемность судов, заказанных только в период 2006 начала 2008 годов, превышала 50 % от совокупной грузоподъемности существовавшего на тот момент флота.

Однако эти ожидания оказались избыточными. Мировой экономический кризис 2008-2009 годов нанес сильный удар по товарным рынкам. Темпы восстановления не соответствовали ожиданиям бизнеса, а заказанные ранее суда уже сходили со стапелей.

Как следствие, в период 2010-2012 годов на мировом рынке судостроения был отмечен исторический пик по объемам производства в измерении по дедвейту (см. график 2). А потребности в таком флоте уже не было: если совокупный тоннаж мирового торгового флота в 2005-2012 годах на волне предкризисного оптимизма вырос на 69 %, то товарооборот морским транспортом за тот же период увеличился лишь на 29 %.

Таким образом, сформировалось устойчивое превышение провозных способностей торгового флота над потребностью экономики в них. Эта ситуация наблюдается до сих пор, что давит на судостроение во всем мире.

При этом ради снижения удельных издержек на перевозку грузов морским транспортом бизнес увеличивает требования к грузоподъемности единичного судна. А в будущем одним из основных требований к судам станет их экологический класс – этот тренд уже отчетливо прослеживается.

Совокупность факторов - профицит провозных емкостей, слабая динамика торговли и повышение грузоподъемности судов - привела к колоссальному росту конкуренции на рынке судостроения. Количество активных верфей в мире с 2009 года сократилось почти в 3 раза, и выбывали

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СУДОСТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ ПО 2035 ГОЛА

Увеличение производства продукции в **2,22 раза** к 2035 году по отношению к 2018 году (в сопоставимых ценах).

Рост выпуска гражданской продукции отрасли на 11,8% ежегодно до 2035 года.

Доля внутреннего рынка (в тоннаже) – **98%.**

Строительство техники:

250 морских транс-портных судов;

более **1500** судов класса река – море;

1640 судов рыбопромыслового флота;

Более **250** единиц техники вспомогательного и технического флотов;

90 научно-исследовательских кораблей;

24 ледокол

150 судов для освоения шельфов.



ОЛЕГ САВЧЕНКО, генеральный директор ФГУП «Крыловский государственный научный центр»

«Экспортно-сырьевая ориентация российской экономики, безусловно, требует от судостроительной промышленности приобретения и развития существующих компетенций в области создания современных крупнотоннажных судов, обеспечивающих прирост транспортировки грузов сырьевых проектов, реализуемых отечественными топливно-энергетическими компаниями.

Так, к 2024 году, согласно указу президента России, по маршруту Северного морского пути должно перевозиться около 80 млн т грузов. Уже сегодня достигнуты определенные успехи в этом направлении благодаря создаваемому судостроительному комплексу «Звезда» в Приморском крае. Портфель заказов предприятия насчитывает более 40 различных морских транспортных судов.

Что касается снижения импортозависимости судового комплектующего оборудования, то оно возможно только за счет взаимных активных действий и усилий промышленности и государства в сфере локализации и импортозамещения. Госполитика по стимулированию импортозамещения нашла свое действенное отражение в ряде нормативно-правовых актов как протекционистского (ограничивающие доступ на российский рынок иностранной продукции, комплектующих), так и стимулирующего (выделение субсидий, предоставление льгот) характера.

С 2015 года реализуются «Планы мероприятий по импортозамещению в судостроительной отрасли Российской Федерации», они актуали-

зируются исходя из текущих потребностей. В настоящее время подготовлен проект приказа Минпромторга России «Об утверждении плана мероприятий по импортозамещению в судостроительной отрасли Российской Федерации и о признании утратившим силу приказа Минпромторга России от 01.03.2019 г. № 580».

Кроме того, подготовлен проект постановления о внесении изменений в Постановление Правительства РФ от 17.07.2015 г. № 719 «О подтверждении производства промышленной продукции на территории Российской Федерации» в части распространения балльной системы на продукцию судостроения. Введение балльной системы позволит судостроительным организациям более гибко выбирать судовое оборудование отечественного производства исходя из возможностей российских предприятий».

Отмечу, что диверсификация и импортозамещение в судостроении неразрывно связаны. В современных условиях производство высокотехнологичной продукции предприятиями оборонно-промышленного комплекса не может осуществляться без применения отечественных материалов и оборудования.

Но импортозамещение нельзя рассматривать лишь в разрезе применения отдельных аналогов российского производства в конструкции и насыщении корпуса судна. Процесс начинается с решения о строительстве собственно судов, типы которых ранее не строились на территории Российской Федерации. И сегодня этот шагуже сделан».

преимущественно относительно небольшие по масштабу деятельности верфи (см. график 3).

Как результат, львиную долю спроса на гражданскую продукцию отрасли (по дедвейту) сейчас удовлетворяют три страны: Китай, Южная Корея и Япония. Их доля в общем объеме заказов на конец 2019 года составляла 95,5%. Годовой выпуск в тоннах на одно предприятие в Европе в 13 раз меньше, чем в Японии, в 16 раз - чем в Китае и в 20 раз - чем в Южной Корее.

БОДРЯЩИЙ СЕВЕР

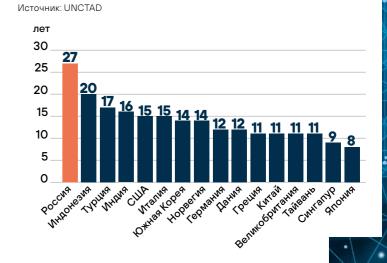
Потенциал спроса на продукцию гражданского судостроения в России в обозримой перспективе связан с двумя основными факторами. Во-первых, это развитие Северного морского пути (СМП). Во-вторых, это необходимость обновления морского и речного флота страны.

Освоение СМП началось еще в советские времена, но сейчас эта трасса переживает настоящий ренессанс. За счет развития проектов в Арктике объем перевозок по СМП еще в 2016 году превзошел советский рекорд 1987 года (7,5 млн т против 6,7 млн т), а к 2019 году вышел на отметку в 31,5 млн т. Рост объемов грузопотока предполагает дополнительную потребность как в танкерном флоте ледового класса, так и в ледоколах для обеспечения ледовой проводки судов по трассе СМП.

Необходимость омоложения существующего флота подтверждают цифры. Если для большинства стран средний возраст морского торгового флота (по дедвейту) не превышает 15 лет, то для России этот показатель поднялся на уровень 27 лет (см. график 4). В течение последних десятилетий не проводилось замещение сверхвозрастного тоннажа ни морского (см. график 5), ни речного флота. Средний возраст речного флота составляет порядка 33 лет, по оценкам профильного ведомства.







За последнее десятилетие средний тоннаж одного судна торгового флота увеличился на 21 %. А в ретроспективе двух последних десятилетий средний размер сухогруза вырос в 2 раза, контейнеровоза — в 4 раза, нефтяного танкера — в 9 раз







Глава INFOline МИХАИЛ БУРМИСТРОВ

«Несмотря на острую потребность в обновлении гражданского флота и развитие компетенций отечественных верфей в серийном строительстве, отраслы испытывает дефицит платежеспособного спроса».

График

ДОЛЯ ФЛОТА 26 И СТАРШЕ В РОССИИ, %

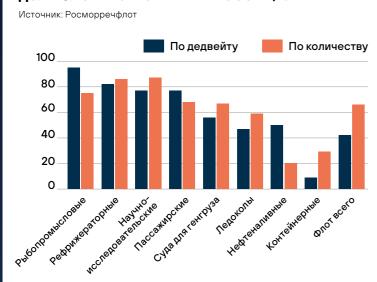
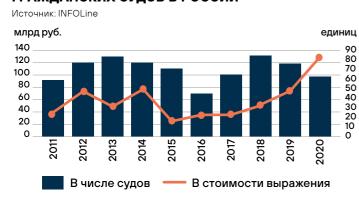


График 6

ДИНАМИКА ВЫПУСКА ГРАЖДАНСКИХ СУДОВ В РОССИИ



ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ ПОРТФЕЛЬ

По оценке INFOLine, объем выпуска морских судов гражданского назначения в России по итогам 2020 года превысил Р120 млрд, что является историческим максимумом, более чем в полтора раза превышая лучшие показатели

предыдущего десятилетия (см. график 6). Более того, и объем заказов у отрасли рекордный за весь постсоветский период. Только у двух лидеров отрасли -АО «ОСК» и ССК «Звезда» - суммарный твердый и потенциальный портфель составляет порядка ₽2 трлн. В общем объеме проектов (см. график 7) преобладают ледоколы и суда ледового класса (Агс6 и выше), суммарная стоимость которых превышает Р1,3 трлн (свыше 2/3 портфеля заказов). Оставшаяся часть приходится на наливные танкеры и сухогрузы, научно-исследовательские, суда технического флота и прочие, по сути, в целях замещения возрастной техники.

Потенциал роста спроса на продукцию гражданского судостроения нашел свое отражение в упомянутой выше Стратегии. Так, предполагается, что объем производства в гражданском судостроении к 2035 году вырастет в сопоставимых ценах в 6,7 раза (к уровню 2018 года), притом что для отрасли в целом (включая ее военную составляющую) на тот же период ожидается рост в 2,2 раза. Российские судостроители должны занять до 90% внутреннего рынка в стоимостном выражении и до 98 % в тоннаже.

Но на пути развития отрасли остается несколько подводных камней. Для речного флота препятствием остается низкая эко-

Объем выпуска морских судов гражданского назначения в России по итогам 2020 года превысил ₽120 млрд, что является историческим рекордом



номическая эффективность его эксплуатации. Уровень маржинальности работ судовладельцев на внутреннем водном транспорте оценивается в среднем на отметке в 5%, что увеличивает сроки окупаемости новых судов до 12 лет.

В случае морского транспорта препятствием для развития отрасли выступает противоречие между ее исторически сложившейся структурой (много судоверфей небольшой единичной мощности) и мировым трендом на увеличение единичной грузоподъемности судна. Только несколько предприятий в стране способны строить гражданские суда длиной более 170 м.

НАСЛЕДНИКИ

Исторически сформированная структура отрасли обуславливает частичный простой судоверфей. Средний по стране уровень загрузки производственных мощностей не превышает 60% (при этом значительно варьируется), что не позволяет в полной мере осуществлять модернизацию и техническое перевооружение

производства, а также оказывает негативное влияние на себесто-имость конечной продукции. При этом наблюдается дефицит построечных и спусковых сооружений для серийного производства крупнотоннажных судов, что влечет за собой увеличение сроков работ и не дает в полной мере воспользоваться внутренним спросом для загрузки отечественных верфей.

Так, например, ПАО «НОВАТЭК» рассчитывает на строительство силами ССК «Звезда» 35-37 газовозов Yamalmax. 20 ноября 2020 года стартовали работы по постройке первого такого судна из пятнадцати для завода «Арктик СПГ-2». При этом, как сообщил глава «НОВАТЭКа»

Дь Су Су A

Директор Выборгского судостроительного завода АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

«Поставщики специализированного оборудования готовы организовывать и развивать свое производство внутрь страны, однако для этого им надо показать твердый рынок. Они должны понимать, что развитие отрасли не ограничится текущими заказами...»

ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ГОСПОДДЕРЖКИ СУДОСТРОЕНИЯ

Льготный лизинг.

Докапитализация Государственной транспортной лизинговой компании.

 Субсидии на возмещение части затрат на строительство судов.

Инвестиционные квоты.

Курс на импортозамещение.

Особые экономиче-

• Налоговые льготы для ключевых проектов



Глава Росрыболовства ИЛЬЯ ШЕСТАКОВ

«Мы без копейки бюджетного финансирования простимулировали строительство рыбопромыслового флота. Ни в России, ни в СССР последние 40 лет ничего подобного для рыбохозяйственной отрасли не строилось».

Заказы на оффшорный флот и ледоколы для СМП главные факторы спроса Леонид Михельсон, 10 судов будут импортированы в целях сохранения сроков проекта.

Таким образом, на первый план выходит необходимость модернизации производства для обеспечения более высокой поточности производства. Что в конечном счете положительно повлияет на конкурентоспособность российских судоверфей.

Y3KOE MECTO

Основной проблемой всех предприятий морского судостроения остается большая доля импорта около 39% (см. график 8). Импорт судов и морской техники последние годы в среднем составлял порядка \$2 млрд.

Причем нередко, реализуя иностранные проекты, наши верфи фактически собирают новые суда полностью из импортных комплектующих. В зависимости от типов судов, на импортные составляющие может приходиться от 35 до 75% стоимости их строительства.

В частности, ССК «Звезда» строит суда большого дедвейта методом крупноблочной сборки. Так, танкер Aframax («Владимир Мономах») был более чем на 80 % построен в Южной Корее - в задачи дальневосточной верфи входила сварка кормовой и носовой частей судна. Для заказчика замена комплектующих на отечественные несет риски срыва сроков, более высокой цены и ставит под сомнение надежность. В то же время производители оборудования объясняют, что для снижения стоимости продукции необходимы крупные партии и серийные заказы.

Отраслевая Стратегия основной причиной сложившейся ситуации называет низкую конкурентоспособность широкого спектра отечественного судового

комплектующего оборудования, отсутствие системы гарантийного ремонта и сервисного обслуживания, несоответствие современным экологическим требованиям, а также отсутствие отечественного производства целого ряда образцов судовых комплектующих.

ВЫРАСТИТЬ ЧЕМПИОНОВ

Таким образом, развитие гражданского судостроения упирается в освоение необходимых технологических компетенций. ЦКБ «Лазурит» видит решение в адаптации иностранных проектов, предусматривая, где возможно, использование российского оборудования.

Другим выходом из ситуации может быть «подтягивание» до нужных характеристик российских производителей. Ранее в Минпромторге России также указывали на планы по локализации производства судового оборудования и по созданию центра компетенций на базе ЦНИИ «Курс».

Эксперты предполагают, что эффективным в данной ситуации будет формирование судостроительных кластеров. «У ОСК есть концепция создания распределенной верфи. Она предполагает, что между заводами, расположенными недалеко друг от друга, распределяются определенные объемы работ, рассказывает директор Выборгского судостроительного завода Александр Соловьев. - Например, на ВСЗ постоянные проблемы с загрузкой заготовительных участков, то есть линии первичной обработки металла - 30 тыс. т в год. А, допустим, на «Янтаре» мощностей по первичной обработке металла не хватает. И какую-то часть работ по обработке металла мы можем делать, а затем отвозить продукцию на «Янтарь». А на Балтзаводе, например, может быть избыток мощностей по производству

рафик 7

СТРУКТУРА ПОРТФЕЛЯ ЗАКАЗОВ РОССИЙСКОГО СУДОСТРОЕНИЯ

Источник: Центр аналитики и экспертизы ОПК

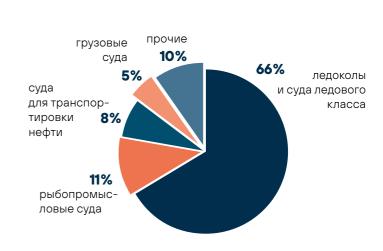


График 8

ОБЪЕМ ИМПОРТА И СТОИМОСТЬ СДАННЫХ СУДОВ

Источник: EMИCC, INFOLine, Центр аналитики и экспертизы ОПК



КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТРАСЛИ

- Низкая загрузка.
- Высокий физический и моральный износ мощностей.
- Зависимость от импорта комплектующих.
- Низкий уровень информатизации технологий.

секций, и часть продукции можно поставлять в Выборг. То есть верфи могут выступать друг у друга как подрядчики... Распределенная верфь может сократить сроки строительства судов и обеспечить более равномерную загрузку производственных участков на каждом заводе, а также снизить издержки».

Управляющий директор Центра аналитики и экспертизы ОПК ПАО «Промсвязьбанк» МАЛАНИЧЕВ АЛЕКСАНДР

«Российский рынок судостроения смог отвязаться от внешних егативных факторов, получив положительный импульс от гоарства за счет расширения мер господдержки и стимулирования внутренних заказов. Для дальнейшего увеличения коммерческих заказов требуется расширение использования лизинга, в том числе с субсидированием процентных выплат. Важными направлениями должны стать поддержка предприятий для формирования компетенций по выпуску судов, использующих газ или другие экологичные виды топлива, ата стимулирование развития автономного судоходства. Это требует привлечения в отрасль значительных инвестиций».

> Подобная распределенная верфь уже сложилась на Балтике. В перспективе возможно появление схожих комплексов - региональных отраслевых «чемпионов» на Волге и на Дальнем Востоке.

ПОДДЕРЖАТЬ СПРОС

В судостроительной отрасли большое значение сохраняют меры финансовой поддержки. Для конвертации потенциального спроса (замещения старе-

Льготный лизинг, инвестиционные КВОТЫ, УТИЛИЗАЦИОННЫЕ **Гранты** — основные драйверы развития гражданского сегмента российского судостроения

ющего флота) в реальные заказы уже есть интересные наработки регуляторного характера. Сюда можно отнести требование к использованию судов российской постройки на СМП, а также проекты по обновлению транспортного, технического и рыбопромыслового флота.

В 2016 году, напомним, квоты на вылов рыбы в России были увязаны с размещением заказов на строительство рыболовецких судов и рыбоперерабатывающих предприятий на территории страны. Рыбопромышленники законтрактовали постройку к 2022 году 43 судов на ₽160 млрд. По данным Росрыболовства, это позволило бы обновить около 65 % мощностей в Северном бассейне и около 25% - на Дальнем

Также Минпромторг России рассматривает изменения в правилах предоставления судового утилизационного гранта, увеличив его до 15% при строительстве судов для нужд северного завоза (такой коэффициент, в частности, уже действует в пассажирском флоте). При этом повышенный коэффициент будет распространяться на судно, построенное исключительно на верфях Крайнего Севера и Дальнего Востока. Если проект будет принят, это поможет загрузить простаивающие производства.

В ряде случаев все упирается именно в финансовую сторону вопроса: потенциальные заказчики просто не имеют достаточных средств здесь и сейчас. Поэтому ключевым финансовым механизмом для строительства судов вследствие их высокой капиталоемкости и длительных сроков окупаемости является лизинг. Так, за последние 10 лет порядка 80% построенных судов «Красного Сормова» и практически 100 % судов Окской судоверфи было профинансировано по лизинговой схеме.

В настоящее время совокупный лизинговый портфель водного транспорта превышает



₽664 млрд. Рынок быстро растет: пять лет назад лизинговый портфель водного транспорта составлял всего ₽84 млрд. Доля водного транспорта в общем объеме лизингового рынка за то же время увеличилась с 2,7 до 13,1%.

Еще одной мерой, которую предложил ввести Минпромторг России для поддержки отечественного судостроения, является возмещение части затрат на уплату процентов по кредитам и лизинговым платежам для крупнотоннажных судов дедвейтом от 25 тыс. т, построенных на российских верфях. В настоящее время уже есть постановление № 383 в части поддержки строительства крупнотоннажных судов, но оно распространяется только на суда класса река - море стоимостью не более ₽1,5 млрд (за исключением пассажирских судов). При этом уже субсидируется строительство крупнотоннажных газовозов для «НОВАТЭКа». Также

в рамках инвестиционных квот идет строительство краболовов в АО «Восточная верфь».

Список мер поддержки продолжают программа лизинга морских и речных гражданских судов, уже охватившая 150 судов, а также субсидии в целях лизинга от Государственной транспортной лизинговой компании (ГТЛК, охватывает до 71% рынка лизинга на водном транспорте).

В 2021 году, как ожидают в Центре аналитики и экспертизы ОПК, рекорд по совокупной стоимости сданных судов будет обновлен. Основа для существующего заказа в том числе обеспечена за счет расширения мер поддержки и наращивания объемов лизинга, в том числе на льготных условиях.

Будем полагать, что отрасль повторит успех импортозамещения автопрома - когда-то тоже казавшегося не самой простой задачей.

величение бюджетных лимитов по субсидиям на программу лизинга судов.

ВОЗМОЖНЫЕ

инициативы,

НАПРАВЛЕННЫЕ

Ізменения в Кодексе дов работ, которые осуществляются исключительно с использованием отечественных судов

Расширение механизвестиционные цели.

· Постепенное ограни чение импорта комплектующих.

Снижение сроков регистрации судов.

Введение НДС на судоремонтные работы по ставке 0%

Введение НДС при финансовом лизинге судов и морской техники по ставке 0%.

Стимулирование развития экологичных и льготный лизинг экологичных судов.

Субсидии на перевозку водным транспортом.



ДМИТРИЙ СТОЯНОВ, заместитель генерального директора ЦНИИ «Курс»

«Как руководитель Центра импортозамещения и локализации судового оборудования Минпромторга России, который базируется на площадке АО «ЦНИИ «Курс», могу отметить рост числа обращений от руководителей предприятий ОПК, которых интересуют механизмы выхода на рынок гражданского судостроения. Но, как правило, топ-менеджеры оборонных предприятий не до конца понимают специфику высококонкурентного гражданского рынка. Например, заказчик судна не включит продукцию производителя в проект, пока не увидит, на что способен контрагент. Нужны наработанные референсы, реализованные проекты, причем с оценкой эффективности и надежной сервисной историей. Получается замкнутый круг, когда предприятие ОПК, которое только выходит на гражданский рынок судостроения, не может попасть в проект из-за отсутствия опыта поставки готовой продукции, а наработать этот опыт не получается без реальных продаж.

Вместе

КОТОРЫЙ

стимулирует

сотрудничать

с Минпромторгом

мы работаем над

законопроектом

заказчиков судов

с отечественными

производителями

В случае заинтересованности руководства предприятий ОПК закрепиться на рынке гражданского судостроения мы видим три варианта развития событий. Первый – войти в кооперацию, технологическое партнерство с существующими игроками. На начальном этапе можно взять на себя производство комплектующих второго-третьего уровня и нарабатывать опыт, а потом перейти на выпуск готовой продукции. Правда, партнер, понимая, что в перспективе может вырастить себе конкурента, будет тормозить сотрудничество.

Второй способ - сотрудничество с иностранной компанией, заинтересованной в локализации производства. Не секрет, что по некоторым проектам судов до 70% оборудования может быть иностранного производства. Однако политика импортозамещения, которая регулируется государством, имеет тенденцию к увеличению требований к уровню локализации при производстве судов и судового оборудования. Технологическое партнерство с российскими производителями – оптимальный способ локализации для иностранной компании, так как нет необходимости строить завод с нуля. Но в партнерстве с иностранцами есть слерживающий фактор для предприятий ОПК, такой как режим секретности. Приходится жестко разделять военное и гражданское производство не только на уровне цехов, но и юрлиц.

Наконец, третий вариант – развивать компетенции предприятия за счет внедрения научно-технических разработок, созданных в рамках профильных госпрограмм. Например, госпрограммы «Развитие судостроения и техники для освоения шельфовых месторождений». Минпромторг России, как распорядитель госпрограммы, крайне заинтересован в том, чтобы существующий научно-технический задел активно внедрялся в экономику, поскольку государство уже потратило деньги на его создание.

Впрочем, в ближайшее время у российских предприятий будет больше возможностей проявить себя в гражданском судостроении. Вместе с Минпромторгом



России мы работаем над законопроектом, который стимулирует заказчиков судов сотрудничать с отечественными производителями и формирует для них дополнительный рынок сбыта. Речь идет о внесении изменений в Постановление Правительства РФ № 719 «О подтверждении производства промышленной продукции на территории РФ», которые предусматривают внедрение балльной системы подсчета уровня локализации для продукции судостроения.

Согласно документу, каждой категории судового оборудования и материалов будет присваиваться определенное количество баллов пропорционально их стоимости или степени зависимости от импорта. Сумма баллов будет отражать уровень фактической локализации каждого конкретного типа судна. Максимальное количество баллов составит от 4500 до 7500. На первом этапе, до 2023 года, 40% всех баллов должно приходиться на оборудование и материалы, произведенные в России. К 2025 году этот показатель увеличится до 50 %.

Помимо этого, в проекте постановления предусмотрены требования к перечню судового комплектующего оборудования. Это сделано для того, чтобы получился комплексный и самодо-

статочный документ, в котором каждая заинтересованная сторона (заказчики судов, верфи и производители оборудования) найдет свою нишу, что облегчит процедуру подтверждения происхождения продукции. Заказчики судов и верфи смогут самостоятельно выбрать, какими позициями набрать нужное количество баллов с учетом технологических особенностей судна. В дальнейшем запланирован переход к дифференцированному формату предоставления мер господдержки. В случае превышения базового уровня набранных баллов на 20% заказчик судна может получить судовой утилизационный грант или субсидию на компенсацию части затрат на кредит или лизинг выше на те же 20%.

Для решения задач по соответствию новым правилам импортозамещения ведущие российские производственные предприятия создали некоммерческую организацию «Консорциум производителей судового оборудования» («Судпром»). В частности, Консорциум призван содействовать повышению конкурентоспособности, технологичности, продвижению товаров и услуг на внутреннем и внешнем рынках. В состав Судпрома вошло более 100 предприятий, в том числе ОПК».







Алексей Рахманов:

«У корпорации есть задача выйти на паритет по выручке между гражданской и военной продукцией, и мы работаем над ней»

Об особенностях судостроительной отрасли в России и в мире, итогах прошлого года и планах развития одной из ведущих компаний мира в области военно-морской продукции – АО «Объединенная судостроительная корпорация» – рассказывает ее генеральный директор Алексей Рахманов.

Фото спикера предоставлено пресс-службой AO «Объединенная судостроительная корпорация»



КУРС НА ИННОВАЦИИ

- Как для ОСК завершился прошлый год, какие коррективы он внес в планы на 2021 год и на долгосрочную перспективу?
- Прошлый год для всех отраслей был непрост, судостроение не исключение. Из-за неопределенности, связанной с коронавирусом, на мировом рынке снизился спрос на новые суда, и ряд судостроителей это почувствовали. Но надо понимать, что крупные суда строятся порой не один год, так что эффект от снижения числа заказов наступает не сразу. Каким он будет, увидим в ближайшие годы.

Что касается ОСК, то корпорация передала заказчикам за прошлый год больше судов и кораблей, чем в любой из предшествующих. Проблемы есть, но в целом мы прошли год достаточно стабильно. Долгосрочные перспективы связаны в первую очередь с новыми технологиями, которые уже сейчас достаточно сильно меняют облик отрасли. Тут и безэкипажное судовождение, и композитные материалы, и новые виды источников энер-

гии и пропульсивных систем - всего довольно много, и чтобы завтра не проиграть в технологической гонке, этим надо заниматься уже сейчас.

- Сколько видов продукции сегодня выпускает корпорация? Какое соотношение гражданской и военной продукции в общем объеме?
- Сейчас у нас в стране суда почти не покупают готовыми - их заказывают. Мы работаем с заказчиками с момента заключения контракта, в проекты судов постоянно вносятся коррективы, связанные с доступностью комплектующих или новыми технологиями, и головное судно серии может сильно отличаться от последующих. Этим судостроение отличается от других отраслей, где продукция производится крупными сериями, а покупатель приобретает уже готовые изделия с известными фиксированными параметрами.

Инноваций довольно много, и чтобы завтра не проиграть в технологической гонке, этим надо заниматься уже сейчас





При примерном равенстве по количеству произведенных гражданских судов и военных кораблей три четверти дохода корпорации дает военное производство. Это объективная ситуация, оно сложнее и, как следствие, дороже. Но у корпорации есть задача выйти на паритет по выручке между гражданской и военной продукцией, и мы работаем над ней. Объем гражданского судостроения сейчас растет у нас примерно на 30% в год в денежном исчислении.

- Какие перспективы в процессе диверсификации судостроительной отрасли и оборонно-промышленного комплекса в целом вы видите?

При примерном равенстве по количеству произведенных гражданских судов и военных кораблей три четверти дохода корпорации дает военное производство

- Сейчас есть ясное понимание того, куда мы движемся - ко все более активному использованию таких уникальных транспортных коридоров, как Северный морской путь и Единая глубоководная система европейской части России. Эти задачи поставлены президентом, и от судостроения во многом зависит их выполнение. Поэтому ледоколы, суда дноуглубления, буксиры и спасатели, а также грузовые суда: наливные, балкеры, газовозы - все это надо будет строить, чтобы заместить выбывающие устаревшие суда и чтобы расширять грузооборот. Это значит, что у верфей, специализирующихся только на военной продукции, может появиться и гражданская составляющая, а у тех, где «гражданка» уже строится, ее станет больше. В данном случае это не диверсификация ради отчета или ради слома военного производства, как бывало в девяностые, а диверсификация ради дела, и перспективы тут хорошие. Уверен, что ущерба от нее военному производству не будет, а вот польза будет наверняка.

В УСЛОВИЯХ НЕЗАВИСИМОСТИ

– Вопросы диверсификации произ-

водства тесно связаны с импортозамещением. Какие тенденции в этой области можно выделить? - У ИТ-специалистов есть притча: заводы, производящие один процессор и миллиард процессоров, стоят одинаково, а вот продукция у них будет стоить по-разному. Когда речь заходит, например, о рыболовных траулерах, где процент импортного оборудования очень высок, мы это остро чувствуем. Можно и даже нужно заниматься импортозамещением, но при этом надо понимать, что по крайней мере на первых порах комплектующие с нашего замечательного завода будут дороже, чем аналогичная продукция мирового бренда, просто из-за разницы в объеме производства. А мы, собирающие тот же самый траулер из более дорогих отечествен ных комплектующих, получим на выходе более дорогой траулер, который нам будет труднее продать рыболовецким компаниям. Вот там, где в процессе ценообразования сталкивается государственный интерес и рыночная стихия, - там работать особенно непросто.

Так что путь импортозамещения тернист, но это не значит, что по нему не надо идти, особенно с учетом международной ситуации, где правила игры последние годы нарушались слишком часто и без достаточных оснований. Имея на своей территории полный цикл производства, мы в конечном счете выигрываем, поскольку не будем ни от кого зависеть.

- Как преодолеть зависимость от иностранных поставщиков комплектующих в гражданском судостроении?
- Это государственная задача. В отношении тех же самых траулеров работает государственная программа «квоты под киль», увязывающая получение квот на вылов с размещением заказов

на отечественных верфях. В результате заказы пришли на верфи ОСК, сейчас строим больше 40 рыболовецких судов разных типов, раньше такого не было. Не то чтобы рыболовы на первых порах были полностью довольны, но они понимали, зачем это делается, - чтобы попытаться выйти на крупносерийное производство полного цикла. Как раз именно это преимущество есть у корейского судостроения, но чтобы оно возникло, корейское государство сделало очень многое.

Поэтому ледоколы, суда дноуглубления, буксиры и спасатели, а также грузовые суда: наливные, балкеры, газовозы — все это надо будет строить, чтобы заместить выбывающие устаревшие суда и чтобы расширять грузооборот

- Одна из национальных целей России - развитие Арктики. Объединенная судостроительная корпорация уже работает по этому направлению - проектирует и строит уникальные ледоколы.

Памятник
Г. Просянкину,
центр судоремонта
«Звездочка»,
Северодвинск





Расскажите, какие модели сейчас находятся в разработке, а какие уже эксплуатируются?

- Ледоколы - это направление, в котором Россия сохраняет лидирующие позиции уже много лет и даже десятилетий. Но чтобы закрепить их и в дальнейшем, надо сейчас строить новый ряд атомных ледоколов проекта 22220. Первый из них, «Арктика», уже сдан заказчику. Ледоколы «Сибирь» и «Урал» строятся, впереди еще «Чукотка» и «Якутия». Есть востребованность и в сданном в прошлом году крупнейшем в мире дизельэлектрическом ледоколе «Виктор Черномырдин». Эта машина тоже работает, проводит суда. Вообще для эффективного функционирования водных путей стране нужны очень разнообразные ледоколы и суда ледового

Наши восточноазиатские коллеги получают существенную помощь со стороны государства, особенно в проектах, касающихся ниокр и закупки лицензий, а также доступ к дешевым и длинным деньгам



класса. Потребность в них будет сохраняться еще долгое время: несмотря на все предостережения о всемирном потеплении, Арктика остается Арктикой, и минувшая зима напомнила об этом очень многим.

HA KAPTE MUPA

- Высокую эффективность восточноазиатских – китайских, корейских, японских – судоверфей связывают с широким использованием ими поточного принципа строительства судов. Можно и нужно ли экспонировать такую практику на российских верфях?

- Точно «нужно». Насколько «можно» - зависит от нашей экономики, а не только от ОСК. Дело в том, что успехи корейцев и китайцев связаны с целым рядом вещей, а не только с крупными сериями. У них полный цикл производства, и внутри чеболей (южнокорейская форма финансово-промышленных групп. -Прим. ред.) нет рынка, а действует формула cost+. Наши восточноазиатские коллеги получают существенную помощь со стороны государства, особенно в проектах, касающихся НИОКР и закупки лицензий, а также доступ к дешевым и длинным деньгам. Наконец, они не только в судостроении, но и в других экспортно ориентированных отраслях экономики отладили глобальную систему сервиса. Вся эта система формировалась не один десяток лет, по дороге они выиграли в конкурентной борьбе и, по сути дела, уничтожили судостроение целого ряда ведущих стран мира, где рыночных отношений было как раз больше. Это если говорить o Kopee.

Если изучить китайское судостроение, то мы увидим «мастерскую мира XXI века», с которой вообще любые сравнения некорректны. Поэтому нам не грех перенимать у восточноазиатских судоверфей лучшие практики производства, но не упуская из виду разные условия, в которых мы работаем.



- Рассматриваете ли вы возможность превращения ОСК в судостроительную компанию мирового уровня, в том числе со значительным уровнем экспортных поставок гражданской продукции?

- Да, хотя и не в краткосрочной перспективе. В производстве военной продукции мы не первый год являемся компанией мирового уровня и стабильно входим в первые тридцать оборонных компаний мира. Понятно, что на сегодняшний день многопрофильность - это оптимальная модель, на которую нужно ориентироваться. Но путь на внешний рынок начинается с надежного контроля над внутренним рынком, с востребованности нашей продукции субъектами российской экономики, с платежеспособного спроса с их стороны.

Пока же этого спроса явно недостаточно, и по нашим морям и рекам ходит много судов, которые давно пора менять на новые, но у судовладельцев нет для этого возможностей.

Можно строить крупные эффективные суда для работы на внутренних водных путях, но эти пути уже несколько десятков лет нуждаются в дноуглублении и в модернизации. И пока

этого не произойдет, у потенциальных заказчиков новых судов есть сомнения, с какой осадкой выбирать новые корабли.

Но рано или поздно этот спрос, думаю, возрастет, и мы как корпорация к этому должны быть готовы. А это значит, на наших предприятиях, на верфях и в конструкторских бюро должен быть квалифицированный персонал, современное эффективное оборудование, отлаженные производственные циклы и компетентное, деятельное руководство. То есть нужно обеспечить все ключевые составляющие, необходимые для развития компании любого размера и формы собственности.

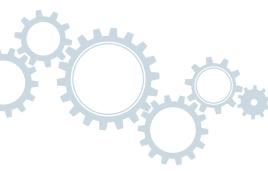
Балтийский завод, Санкт-Петербург

Путь на внешний рынок начинается с надежного контроля над внутренним рынком, с востребованности нашей продукции субъектами российской экономики, с платежеспособного спроса с их стороны



Международная практика показывает, что диверсификация предприятий ОПК эффективна только в том случае, когда структура новой выбранной для работы отрасли позволяет компании получать доходы, превышающие стоимость капитала. Рассмотрим успешные иностранные кейсы, чтобы определить ключевые факторы успешной переориентации оборонных производств на выпуск гражданской продукции.

Текст: доцент Юрий Ганус, старший преподаватель Анастасия Красникова, Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана



Диверсификация как экономический процесс описывает изменение экономических отношений и определяет категорию изменений направления деятельности организации в части производственных и технологических процессов при изготовлении продукции гражданского или двойного назначения с учетом организационно-производственных возмож-

ностей и технологического потенциала предприятия. Ни одна экономика мира не может гарантировать стабильные условия развития для какой-либо одной отрасли, тем более если речь идет о капиталоемком оборонно-промышленном комплексе.

Необходимо помнить, что принципы управления оборонными предприятиями

Для успешной диверсификации развитие бизнес-единиц должно строиться вокруг портфеля ключевых компетенций

и рыночными зачастую принципиально отличаются. Для успеха реализации стратегии диверсификации дальнейшее формирование и развитие бизнес-единиц для выхода в новые отрасли должно строиться вокруг совокупности совместных ключевых компетенций.

Цель ключевой компетенции с учетом стремительно сокращающихся жизненных циклов отраслей, технологий, продуктов состоит в том, чтобы быть лидером в создании и развитии специфических функциональных возможностей. Согласно концепции, в фокусе направлений диверсификации должны быть ключевые продукты, ведущая позиция по которым позволяет предприятию влиять на развитие товаров, отраслевого рынка и укрепление

конкурентоспособности. Концепция ключевой компетенции предполагает, что стратегический успех компании, по сравнению с конкурентами той же отрасли, основывается не только на доступности ресурсов, различиях в ресурсной базе, но и на том, как эти ресурсы используются.

Наличие существенных ключевых компетенций и требуемого опыта позволяет отказаться от поглощения и избрать
путь входа в новую отрасль
собственными силами. А поглощение отраслевого игрока,
в свою очередь, дает возможность
уменьшить риски и стоимость
проникновения на новый рынок.
Разделение видов деятельности
является мощным основанием
для построения стратегии диверсификации, так как зачастую

но-технических, технологических, отраслевых, рыночных компетенций оборонного предприятия, уникальный опыт реализации знаковых проектов, позволяющих самостоятельно конкурентно выйти в новые гражданские отрасли промышленности.

- Современная инфраструктура предприятий, позволяющая обеспечивать должный уровень конкуренции в новых гражданских отраслях промышленности.
- Опыт управления крупными многосистемными проектами с разными уровнями жизненного цикла, характерными для целевой отрасли, опыт построения и реализации эффективных бизнес-моделей организации деятельности.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ ДЛЯ ОБОРОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ЛЮБОЙ СТРАНЫ

Диверсификация в перспективные отраслевые сектора гражданской экономики, среди которых можно выделить сектора топливно-энергетического комплекса, машиностроение, радиоэлектронику, ИТ-сектор, КПП и электротехнику, медицину.

Активное развитие направления международного военно-технического сотрудничества.





ДИВЕРСИФИКАЦИЯ RHEINMETALL B НЕФТЕГАЗОВЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИ-КИ ОБЪЯСНЯЕТСЯ:

привлекательностью нефтегазовой отрасли;

набором схожих отраслевых компетенций, характерных как для рынка вооружений, так и для нефтегазовой отрасли.



это усиливает конкурентные преимущества за счет снижения издержек. Развитие современных технологий способствует укреплению взаимосвязей между различными сферами деятельности во многих отраслях, что усиливает конкуренцию и открывает возможности для наращивания преимуществ разделения видов деятельности, которое основано на сотрудничестве бизнесединиц, построенных на базе ключевых компетенций.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ОБОРОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ RHEINMETALL

♀ГЕРМАНИЯ

Драйвером диверсификации предприятий ОПК является сокращение военных бюджетов. С сокращением европейских военных бюджетов на закупку оборудования и снижением затрат на исследования и раз-

работки в военной области подобный выбор стал и перед европейскими оборонными предприятиями. Примером модели диверсификации европейской оборонной промышленности стало создание в 2013 году совместной компании Rheinmetall International Engineering GmbH. Производитель военной техники и запчастей объединился с мировым производителем оборудования и инженерных услуг, в структуру которого также входит Ferrostaal Oil and Gas. Таким образом Rheinmetall начал стратегическую дифференциацию своей деятельности в двух возможных направлениях. Во-первых, совместное предприятие интернационализировало оборонный бизнес Rheinmetall и успешно вышло на растущие международные рынки Индии, Бразилии и Абу-Даби. Во-вторых, диверсификация в нефтегазовый сектор сделала

компанию менее зависимой от усложняющегося традиционного оборонного рынка.

Стратегическое соответствие диверсификации оборонных предприятий в нефтегазовую отрасль достигается благодаря схожим производственным процессам (однотипным либо близким к однотипным цепочкам создания ценностей), что обеспечивает возможность для передачи практических навыков. Rheinmetall, как и другие военные подрядчики, может активно использовать свой опыт участия в тендерах, заключения правительственных контрактов и практического ведения операций, в том числе в разных уголках мира. Эти компетенции находят активное применение в нефтегазовой отрасли. Принципиальное значение для Rheinmetall имеет то, что региональные целевые рынки этих отраслей имеют много пересечений, в том числе в области логистики. Очевидно и то,

что на развивающихся рынках Северной Африки, Ближнего Востока, Азии, Южной Америки основные решения как для закупки военной техники, так и по нефти и газу принимаются в большей части одними и теми же ключевыми стейкхолдерами и органами власти.

Таким образом, стремление Rheinmetall к выходу на новый, но близкий отраслевой сегмент способствует поддержке диверсифицированного портфеля предприятия в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Интеграция предприятий укрепляет коммерческую жизнеспособность бизнеса, эффективно использующего свои традиционные компетенции и опыт в новых отраслях. При этом следует учитывать и обратную сторону: в случае просчетов в построении работы в одной из отраслей, риски могут многократно увеличиться сразу по обоим сегментам.





£1,2 млрд — максимальная отдача от затрат на разработку, которую проводит R-R. Компания находится в постоянном поиске, отказываясь от одних решений и развивая другие

ДИВЕРСИФИЦИРУЯ
ПРОИЗВОДСТВО,
ПРЕДПРИЯТИЯ
МОГУТ ПЕРЕДАВАТЬ
КЛЮЧЕВЫЕ
КОМПЕТЕНЦИИ,
ОПЫТ И ЗНАНИЯ
ДВУМЯ ПУТЯМИ:

приобретением подразделений;

собственным развитием.

НЕПРЕРЫВНАЯ Диверсификация Rolls-royce

♥ ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

Интересным примером непрерывного процесса диверсификации является Rolls-Royce (R-R). Rolls-Royce Limited была основана в 1906 году как производитель автомобилей класса люкс. С развитием авиации R-R выпустила свой первый дви-

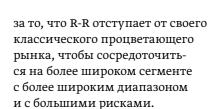
гатель Eagle в 1914 году и запустила производство авиадвигателей для военных самолетов, используемых союзниками в Первой мировой войне. Первые попытки диверсификации автобизнеса в направление производства авиационных двигателей были безуспешны. Разделение произошло вынужденно лишь в 1971 году, когда производство авиадвигателей было национализировано изза трудностей при разработке новых моделей.



Аэрокосмическая компания была приватизирована в 1987 году и превратилась в Power Systems производства Rolls-Royce Holdings. Фундаментом развития R-R стали технические достижения в области авиационных и вертолетных двигателей, используемых как в военных, так и в гражданских целях. Газотурбинные установки нашли применение в других отраслях промышленности, среди которых судостроение и энергетика.

Сегодня R-R является ведущим поставщиком для судостроительной отрасли, в том числе силового оборудования и бортовых систем для военно-морского и гражданского флота. Особым направлением развития компании остается и энергетическая отрасль, для которой производятся энергетические установки, оборудование, системы и проводится инженерный сервис для гражданской атомной промышленности. Команда R-R участвует в развитии рынка малых модульных атомных реакторов (SMR) в Великобритании, которые получили стратегическое значение для разрешения надвигающегося энергетического кризиса в стране. Многолетние разработки и колоссальный опыт построения цепочки добавленной ценности для энергетической отрасли укрепляют лидерские позиции R-R в области инновационных технологий. Чтобы не прерывать развитие компетенций компании, не прекращается поддержка всех направлений работы, в том числе в сфере производства подводных лодок, боевых кораблей и самолетов.

Некоторые акционеры расценивают непрерывную диверсификацию компании как уход от своего основного аэрокосмического бизнеса в другие отрасли. Они призвали группу R-R сосредоточиться на своем основном аэрокосмическом подразделении и критикуют исполнительное руководство



В одном из своих отчетов аналитики компании указывали области, которые требуют повышенного внимания и улучивния:

а) сложная бизнес-модель с высокими встроенными затратами;

б) снижение доверия к своей бизнес-модели перед лицом меняющихся рыночных условий в нескольких предприятиях.

В R-R сформулировали три способа решения проблем:
1) упрощение работы;
2) внедрение темпов принятия решений и реагирования;
3) улучшение их оперативной готовности и оперативной эффективности.

Можно предположить, что проблемы, связанные с диверсификацией R-R, рассматриваются как следствие сложной инфраструктуры, медленного реагирования и нерешенных вопросов по направлениям и финансированию НИОКР. При этом, исходя из годовых отчетов, очевидно, что R-R, сохраняя вектор диверсификации, развивает только те направления, где есть очевидная прибыль.

СТРУКТУРА ДИВЕРСИФИЦИРО-ВАННОГО ПРОИЗ-ВОДСТВА R-R

Aerospace. Аэрокосмонавтика – авиационные двигатели для гражданских и корпоративных самолетов

Defense Aerospace.

Оборонная аэрокосмическая промышленность – военные авиационные двигатели.

Land & Sea. Производство авиационных, вертолетных двигателей, газотурбинных двигателей и портовых двигателей МТU.

Marine. Оборудование для кораблей. Установлено более чем на 25 тыс. судов.







ДИВЕРСИФИКАЦИЯ Военно-морской верфи Babcock rosyth

♥ ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

Военно-морская верфь Rosyth Dockyard, построенная в Шотландии в 1909 году (the Firth of Forth at Rosyth in Fife), в настоящее время принадлежит Вавсоск Магіпе. Ранее верфь специализировалась на ремонте надводных кораблей и подводных лодок британского флота. До приватизации в 1990-х годах это была Королевская морская верфь Royal Naval Dockyard Rosyth.

Консорциум Babcock
International и Thorn EMI, после
того как стал государственным
холдингом и подрядчиком, получил контракт на управление
Rosyth в 1987 году. В 1993 году
министерство обороны Великобритании обнародовало планы

приватизации Rosyth. Babcock International, выкупивший долю Thorn EMI, был единственным участником торгов, после длительных согласований и переговоров приобрел в 1997 году жизненно важный центр технического обслуживания атомных подводных лодок Rosyth. В 1993 году правительство перевело ремонтно-восстановительную деятельность в Девонпорт.

Основная роль Rosyth сегодня - место строительства и сборки новейших авианосцев британского флота класса Queen Elizabeth, составные части которых строятся на шести верфях Великобритании с окончательной сборкой в Rosyth. The Aircraft Carrier Alliance (ACA), ядро которого составляет Вавсоск, занимается строительством и сборкой двух крупнейших, самых сложных 65000-тонных боевых кораблей в истории британского флота.

Авианосные комплексы класса Queen Elizabeth — один из ключевых технических проектов Великобритании



Параллельно с реализацией амбициозного проекта по строительству авианосцев компания Babcock планировала связать будущее с нефтегазовой отраслью. Так, в январе 2013 года был объявлен, а в октябре 2015 года успешно завершен проект производства и поставки более 70 подводных сооружений в рамках крупного контракта с нефтегазовой компанией BP стоимостью £30 млн. Все работы в рамках контракта проводились на верфи Rosyth, обладающей колоссальным опытом управления подобными проектами. Этот контракт стал первым шагом в направлении диверсификации в нефтегазовую отрасль.

В марте 2014 года Babcock Rosyth объявил о том, что успешно завершил контракт на существенную модернизацию и перестройку Bibby Offshore (DSV) Polaris - одного из самых крупных вспомогательных судов, обеспечивающих нефтяные и газовые объекты в Северном море. Затем компания подготовила рабочие пакеты документов по переоборудованию еще четырех подобных судов.

Таким образом успешный ремонт и переоборудование офшорных вспомогательных судов в нефтегазовой отрасли укрепили вектор диверсификации военно-морской верфи Ваbсоск Rosyth в смежные гражданские отрасли экономики. Для работы на новых гражданских рынках полноценно применяются богатый опыт и навыки строительства военных кораблей.

УСЛОВИЯ УСПЕХА

Приведенные выше примеры диверсификации позволяют сформулировать список факторов, обеспечивающих успех диверсификации и создание акционерной стоимости. К ним относятся структурная привлекательность отрасли, отсутствие капитализации затрат на вход в новый бизнес и взаимовыгодная интеграция с другими компаниями или подразделениями. Практика

показывает, что игнорирование хотя бы одного из пунктов имеет критические стратегические последствия не только для дифференцирующегося подразделения, но и для предприятия в целом. Причем это касается и крупных структур.

Мировая практика подтверждает практическую ценность четырех подходов к корпоративной стратегии диверсификации: управление портфелем; реструктуризация; передача ключевых компетенций, навыков и знаний; разделение видов деятельности, которые выбираются в зависимости от конкретной ситуации.

Игнорирование хотя бы одного из пунктов ведет как минимум либо к неоправданному росту затрат на реализацию стратегии, либо к значительному увеличению сроков диверсификации. Наиболее распространенной корпоративной стратегией является управление портфелем, основанное на приобретении компании из разных отраслей, каждая из которых обладает ключевыми компетенциями, уникальным опытом, привлекательной инфраструктурой и компетентным менеджментом. По сути, выбор этой стратегической альтернативы обеспечивает сокращение времени входа в отрасль за счет быстрого приобретения требуемых ключевых компетенций, которые играют одну из главных ролей в успешном процессе диверсификации.

Проанализировав опыт европейских компаний, можно сделать вывод, что диверсификация успешна и способствует увеличению акционерной стоимости только тогда, когда структура новой отрасли позволяет компании получать доходы, превышающие стоимость капитала. Если это условие не выполняется, то предприятие должно направить усилия на реструктуризацию или увеличение конкурентных преимуществ, позволяющих получать прибыль, превышающую среднеотраслевую.

ФАКТОРЫ УСПЕШНОЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Структурная привлекательность отрасли, в которой предприятие планирует осуществлять свою деятельность.

Затраты на вход в новый бизнес не должны требовать капитализации всех будущих прибылей.

Взаимные выгоды интегрированного предприятия и его подразделений, выходящих в новую отрасль: объединение с базовой компанией дает подразделению конкурентные преиму-



4 СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

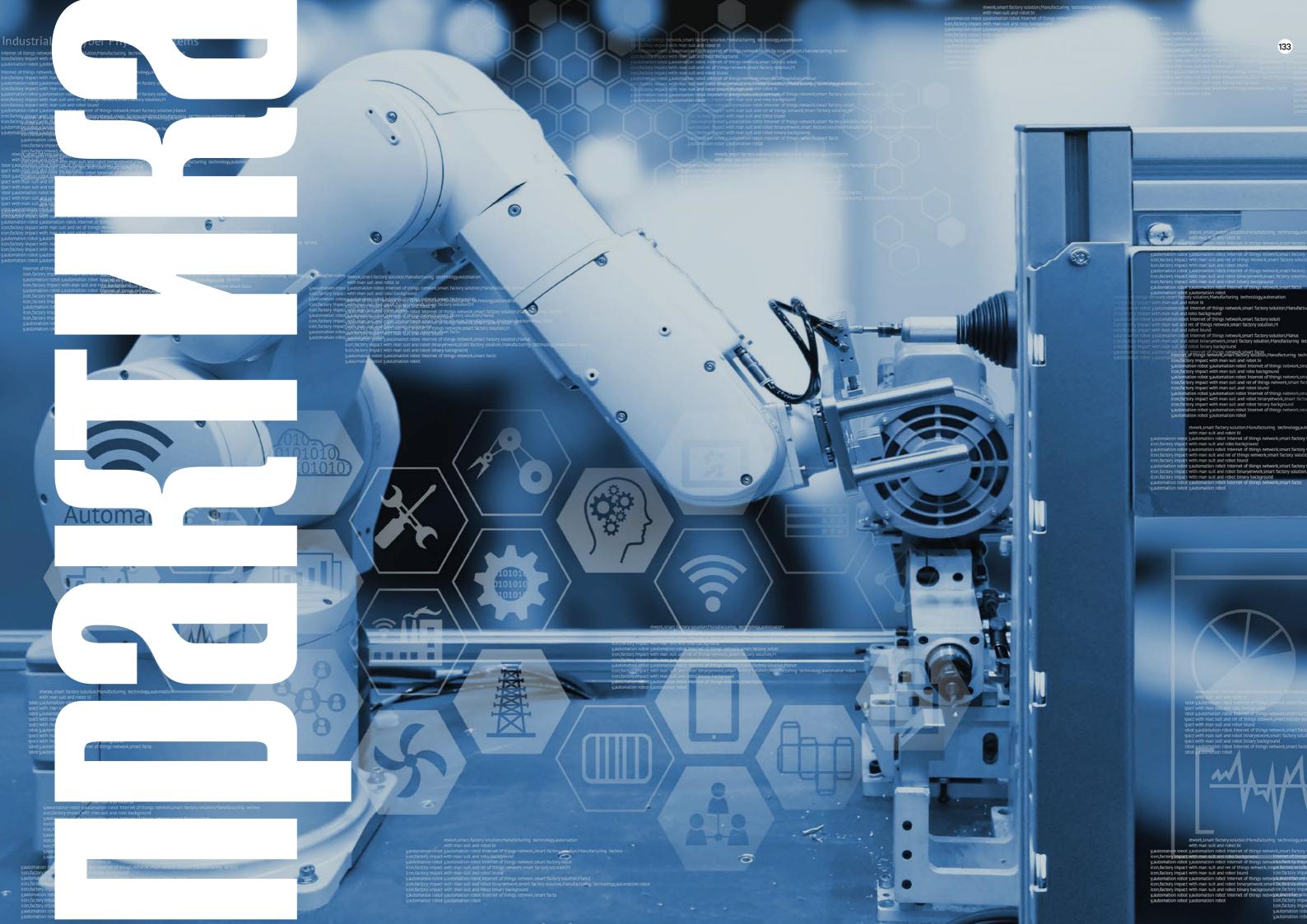
Управление портфелем.

Реструктуризация.

Передача ключевых компетенций, навыков и зананий

Разделение видов леятельности





8 HOT HA 3KCNOPT

В 1961 году в микрофон завода «Октава» первый космонавт мира Юрий Гагарин произнес свое знаменитое «Поехали!». Сегодня тульское предприятие с почти вековой историей сохраняет специализацию на выпуске высокотехнологичной электроакустической продукции, осуществляет экспортные поставки на несколько континентов и входит в топ национального рейтинга «Лидерство на гражданских рынках».

Фото предоставлены пресс-службой завода «Октава»



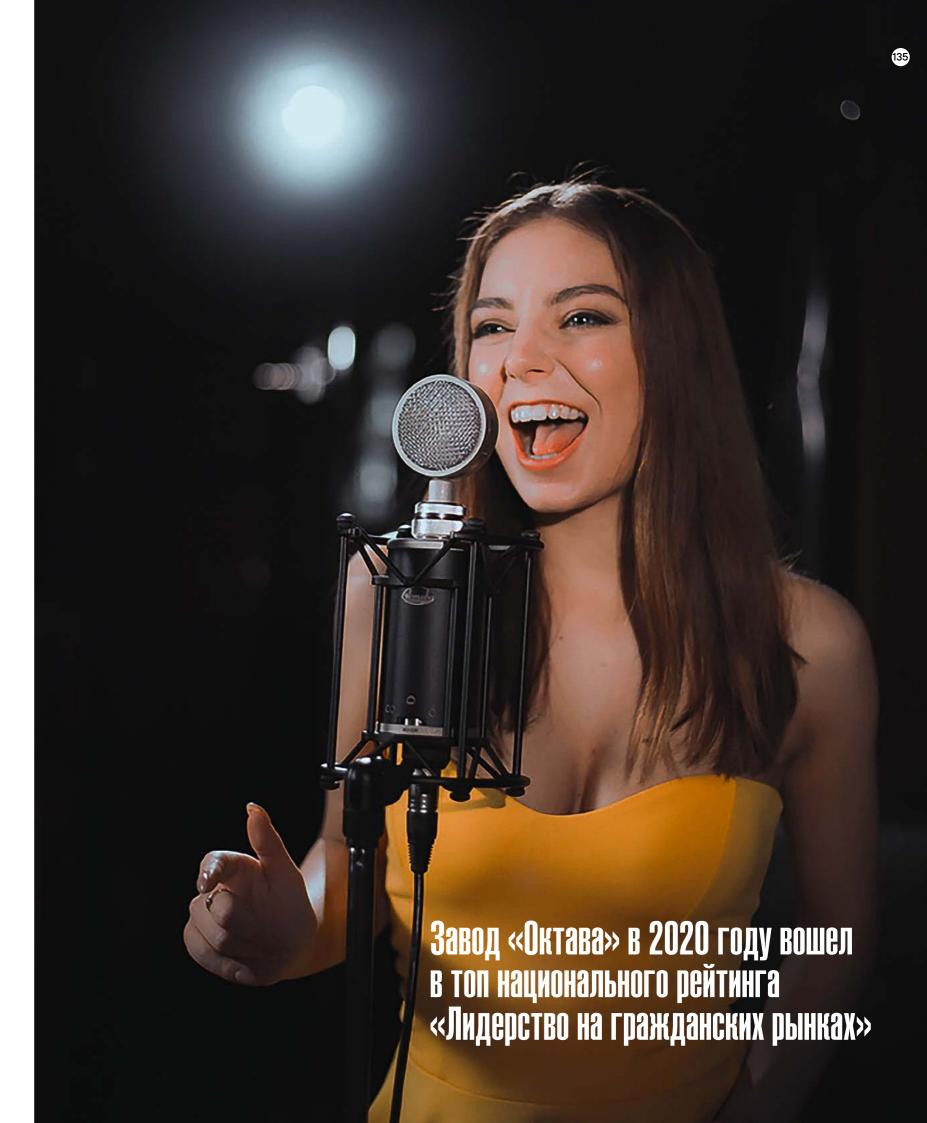


ОТ ТУЛЫ ДО БРЮССЕЛЯ

Завод «Октава» был создан в 1927 году в Тульской губернии как мастерская по изготовлению радиодеталей. В те годы наблюдался настоящий бум радиолюбительства, и инициатором открытия мастерской стало местное «Общество друзей радио». В 1929 году мастерская была преобразована в фабрику «Радиодеталь», а в 1931-м − в Радиозавод № 7 НКПиТ. Это было единственное в СССР предприятие, выпускающее акустическую аппаратуру, причем самую передовую.

Первый динамический микрофон ДМК на заводе был спроектирован и запущен в производство еще в 1936 году и выпускался в течение следующих 20 лет. Именно с него для предприятия началась «эра микрофонов». Микрофонами ДМК были в те годы оснащены многие радиостудии и радиоузлы страны. А к 1940-м годам в Туле уже выпускали ленточные микрофоны.

Другая продукция завода того периода - приемники, динамики, громкоговорители.









Сконструированный в 1936 году радиоприемник Т-35 долгое время считался лучшим в Советском Союзе. А некоторые образцы техники буквально опередили свое время. Так, разработанный в 1935 году рупорный уличный громкоговоритель мощностью 10 Вт производился до 1945 года. Однако использовались такие модели еще несколько десятилетий – например, на московском водном стадионе «Динамо» эти громкоговорители служили вплоть до 1978 года.

Один из первых примеров импортозамещения в этой сфере - 100-ваттные динамики, производство которых завод освоил в рекордно короткие сроки. Поначалу СССР импортировал эту продукцию, но уже на первомайской демонстрации 1937 года улицы Москвы были оснащены мощными громкоговорителями.

Во время Великой Отечественной войны тульский завод был эвакуирован в Пермь и там начал работать над оборонными заказами: поставлял на фронт и в тыл средства связи, акусти-

ческое оборудование, миноискатели. Продукция предприятия во время и после борьбы с фашизмом была востребована в разных видах войск: ракетно-космических, бронетанковых, наземных войсках связи, в авиации, военно-морском флоте.

В послевоенные годы на предприятии началось производство речевых динамических микрофонов. И вскоре выпуск микрофонов марки «Октава» превысил миллион штук в год.

В 1958 году об «Октаве» узнала вся планета: на Всемирной выставке в Брюсселе продукция с фирменным знаком «Октава» была отмечена почетным дипломом.

ПО НОВЫМ ПРАВИЛАМ

В начале 1990-х годов экономическая ситуация в России изменилась – стартовал переход на рыночные рельсы, поменялась структура госзаказа. В этот непростой период только диверсификация производства позволяла предприятиям ОПК развиваться.

Для удобства иностранных партнеров официальный интернетмагазин oktavatula.com работает на двух языках Выпускает

≥50 видов продукции

Доля гражданской продукции в выручке –

65 %

30 % всей выручки приходится на микрофоны

всего российского экспорта музыкального оборудования – это микрофоны «Октава»

65%
профессиональных студийных микрофонов экспортируется в Европу

В 2020 году экспортные продажи предприятия выросли более чем в 2,5 раза и превысили

₽64 млн

Доля экспорта в гражданской выручке завода «Октава» увеличилась

до 28 %

от до до си: история «ОКТАВЫ»

В годы войны

через громкоговорители, которые выпускало предприятие, звучал голос Юрия Левитана.

Товарный знак

«Октава» был разработан и впервые нанесен на продукцию в 1946 году.

- В 1949 году на завод поступил первый экспортный заказ на микрофоны СДМ.
- **В 1961 году** именно в микрофон «Октавы» первый космонавт мира Юрий Гагарин произнес свое знаменитое «Поехали!».
- В 1968 году команда завода участвовала в оснащении аппаратурой телецентра Останкино.
- В 1974 году Владимир Высоцкий дал концерт в Ленинградском институте ядерной физики, он исполнял песни в микрофон «Октава».
- В 1982 году «Октава» становится официальным названием предприятия.
- **В 1990 году** на международный рынок вышел безбуквенный зарубежный логотип «Октава» с изображением звуковой волны. Еще один, новый товарный знак – название предприятия, заключенное в овал, - используется как на российском рынке, так и за рубежом.





С начала 1990-х «Октава» активно осваивала новые виды гражданской продукции. Так, в 1991 году стартовал выпуск первого в стране моноблочного телефонного аппарата «Спектр-207» с расширенным набором функций, в 1993-м - слуховых аппаратов «Электроника У-03», в 1996-м - нового типа конденсаторного микрофона МК-012, быстро завоевавшего популярность у звукорежиссеров.

В этот период команда предприятия активно занималась поиском выходов на мировые рынки. Завод участвовал в международных выставках, программах, научно-технических конгрессах - и неизменно был отмечен высокими наградами.

Непростым для завода стал период с 2012 по 2017 год, когда он входил в состав холдинга «Российская электроника». Тогда доля гражданской продукции в общей выручке предприятия колебалась на уровне 29-49%. И, несмотря на то что продукция «Октавы» широко применялась в самых разных отраслях - газовой, нефтяной, угольной промышленности, энергетике, самолетостроении, железнодорожном транспорте, предприятие терпело серьезные убытки, мощности были загружены не более чем на 15%, а износ оборудования составлял 90 %. Фактически завод находился в предбанкротном состоянии.

ЭФФЕКТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ

Поворотной точкой стал переход «Октавы» под прямое управление госкорпорации «Ростех» в 2017 году. Была сформирована новая команда управленцев, разработана стратегия развития до 2025 года, запущены процессы модернизации производства, продвижения продукции. А главное, выявлены перспективные направления работы «Октавы» и разработана новая продуктовая стратегия.

Новый топ-менеджмент предприятия сделал ставку на перспективное развитие: привлечение инвестиций для формирования рыночных компетенций, проведение научно-исследовательской работы, модернизацию информационных систем, маркетинга, промышленного дизайна.

Решение оказалось абсолютно верным: разработка, выпуск и вывод на российский и международный рынки новых видов продукции изменили ситуацию на предприятии. «Октава» расширила каналы оптовой дистрибуции в России и за рубежом, запустила интернет-магазин oktavatula.com, начала выпуск девяти новых продуктов всего за три года, вышла на рынки биометрии и концертных динамических и конденсаторных микрофонов, внедрила сервисные функции для всех сегментов рынка.



ЛЮБОВЬ СТАЛЬНОВА, директор по маркетингу завода «Октава»

Сейчас завод «Октава» – ведущий российский разработчик и производитель средств связи как специального, так и гражданского назначения, один из ключевых экспортеров высокотехнологичной электроакустической продукции. Об успешности и уровне экономической стабильности предприятия говорит и тот факт, что к середине ноября 2020 года выручка от экспорта достигла ₽62 млн, что почти вдвое больше, чем за весь 2019 год.

Одна из самых важных частей в системе увеличения экспорта продукции - это грамотно выстроенная маркетинговая стратегия развития. Активизация маркетинговых функций была начата с обновления бренда, упаковки продукции, разработки новых продуктовых линеек и участия в российских и международных выставках. Также для удобства иностранных партнеров и потенциальных покупателей создана англоязычная версия сайта en.oktavatula.ru.

Предприятие стало лидером в экспорте гражданской продукции не столько благодаря легендарной истории, сколько благодаря современным достижениям. Сегодня завод - значимый российский производитель высокотехнологичной продукции. Микрофоны «Октава» востребованы в профессиональных музыкальных студиях мира. Доля гражданской продукции в выручке достигает 65%. У завода есть утвержденная стратегия развития производства в гражданском секторе.





Реализовались и все планы по расширению географии экспорта. Сегодня гаджеты под брендом «Октава» поставляются в Германию, Грецию, Китай, США, Нидерланды, Бельгию, Францию, Италию, Испанию, Австрию. В прошлом году были заключены контракты с Эквадором, Южной Кореей, Сербией, Великобританией, Турцией, Филиппинами, Белоруссией.

ВПЕРЕД И С ПЕСНЕЙ

Сегодня завод «Октава» выпускает профессиональные студийные

микрофоны для вокала, речи и записи различных инструментов, для конференц-связи, банковской биометрии, гарнитуры для обслуживания аэропортов и слуховые аппараты. Во втором квартале 2021 года планируется запустить производство новой серии цифровых слуховых аппаратов с расширенными функциями. Такое устройство обеспечивает высокое качество реабилитации слуха, контроль громкости и потребляет мало энергии.

В 2020 году предприятие вернулось в рыночный сегмент вокальных динамических

Профессионалы отрасли выбирают «Октаву»,потому что это качественная, надежная и доступная по цене продукция





и конденсаторных микрофонов для сцены. В 2021-м на крупнейшей мировой музыкальной площадке «Октава» представила концертный конденсаторный МК-207.

Завод заключил контракт на поставку микрофонов учреждениям культуры Германии. Стоит отметить, что, по данным международной аудиторской компании PricewaterhouseCoopers, немецкий музыкальный рынок является крупнейшим в Европе и третьим по величине в мире. Поэтому выход на такую площадку - еще одно подтверждение качества продукции тульского предприятия.

Летом у «Октавы» появились новые зарубежные партнеры: крупнейшие музыкальные ретейлеры – британская компания Andertons Music Co. и турецкая Zuhal Muzik; затем лидер музыкальной дистрибуции на Балканах – сербская сеть Player Project.

Международный рынок концертных микрофонов довольно специфичный, а его потребители весьма требовательны: они должны быть абсолютно уверены в качестве приобретаемой продукции, ведь от этого зависит и их профессиональный успех. Сегодня более 60% этого рынка принадлежит, по сути, лишь трем игрокам: американской компании Shure, немецкой Sennheiser и австрийской АКG.

Пробиться на мировую арену и составить таким гигантам

конкуренцию непросто, однако «Октаве» это удалось. В звукозаписывающей индустрии давно сложилось такое мнение о продукции российского производителя: «Хочешь получить качественный звук - бери «Октаву». Уникальные характеристики тульских микрофонов - это результат научных разработок завода: при производстве используются технологии нанесения золота и алюминия на мембраны, вакуумного напыления алюминиевого покрытия на электроды и ручного подбора стереопар. Но, помимо превосходного качества и надежности, покупателей привлекает и цена оборудования. Так, в зависимости от характеристик и типа микрофонов продукция тульского завода оказывается на 15-50 % дешевле американских аналогов.

Продвигать продукцию «Октаве» помогают правильно выстроенные отношения с дистрибьютором и сильный маркетинг. Также способствует развитию продаж участие предприятия в программе добровольной сертификации и маркировки экспортных товаров Made in Russia Российского экспортного центра.

Кроме того, завод «Октава» – постоянный участник крупнейших российских и международных выставок и форумов, поэтому о легендарных микрофонах знают профессиональные сообщества всего мира.

ОНИ БРАЛИ «ОКТАВУ»

Пожалуй, главный показатель качества микрофонов из Тулы – имена исполнителей и звукорежиссеров, которые работали с оборудованием «Октава»:

- Владимир
 Высоцкий
- Игорь Саруханов
- Группа «Смысловые Галлюцинации»
- Сергей Трофимов
- Лариса Долина и Burito
- Олег Газманов
- Николай Басков
- «Хор Турецкого»
- Группа «Ленинград»
- Группа Little Big
- Игорь Бутман
- Идра Кейн
- Чарльз Мейнз (голливудский звукорежиссер)
- Стинг
- Мэрилин Мэнсон
- Группа Iron Maiden
- Группа Radiohead
- Группа U2
- Музыкальный продюсер Хью Чарльз
 Пэлхам
- Компания Electrical Audio (в ее студии записывались Nirvana, Jimmy Page, PJ Harvey, Robert Plant)
- Мурат Юджел
- Грэм Бикетт
- Кроме того, микрофоны «Октава» «участвовали» в озвучивании российских и зарубежных фильмов и сериалов, а также компьютерных игр

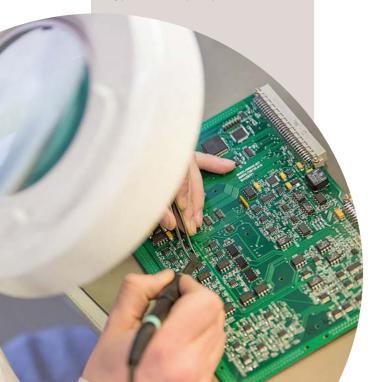
На высоте

Крупнейший представитель авиапрома – АО «ОДК-Климов» – производит двигатели не только для военной авиации, но и практически для всех моделей, в том числе гражданских, вертолетов Ми и Ка. Предприятие более чем с вековой историей демонстрирует впечатляющие результаты в рамках диверсификации: к концу 2020 года доля выпуска гражданской продукции достигла 50%.

Фото предоставлены пресс-службой АО «ОДК-Климов»

АО «ОДК-КЛИМОВ»

Старейший представитель отечественного авиапрома сегодня входит в Объединенную двигателестроительную корпорацию (ГК «Ростех»). Ключевым направлением для компании является компетенция по созданию вертолетных двигателей, которые собирают полностью из российских комплектующих. Главную роль в истории предприятия играли прежде всего оборонные заказы. Но в последние несколько лет компания уверенно держит курс на диверсификацию.





ПЛАМЕННЫЙ МОТОР

За свою долгую историю AO «ОДК-Климов» сменило несколько названий и направлений деятельности. Неизменным оставалось одно: высочайший профессионализм специалистов, конструкторов и уникальные характеристики продукции.

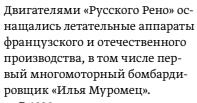
Датой основания предприятия считается 20 октября 1914 года: в этот день был издан указ императора Николая II об открытии в Санкт-Петербурге завода акционерного общества «Русский Рено». И хотя изначально предприятие должно было заниматься ремонтом и производством автомобилей, практически сразу завод перешел на изготовление авиационных двигателей Renault 12FE и другой продукции для фронта: шла Первая мировая война.







Конструкторский корпус АО «ОДК-Климов»



В 1930-е годы завод выпускал детали для тракторов «Фордзон-Путиловец», «Катерпиллер», «Джон Рид», «Интернационал», первые советские мотоциклы, а также оборонную продукцию – бронебойные снаряды, узлы для танков Т-26.

Летом 1941 года основные мощности завода № 234 (так в то время называлось предприятие) были эвакуированы в Уфу. На оставшемся в Ленинграде оборудовании восстанавливали авиамоторы и другую технику для фронта, изготавливали реактивные снаряды для знаменитых минометов «катюша».

К концу 1941 года в Уфе после слияния нескольких эвакуированных предприятий был образован моторостроительный завод № 26. Его главным конструктором стал Владимир Яковлевич Климов. На запуск завода ушло всего полтора месяца. Предприятие занималось серийным выпуском моторов М-105, которые устанавливались на советские бомбардировщики и истребители. В годы войны на этих моторах летало больше половины всех советских фронтовых самолетов. Всего за военное время на заводе было выпущено более 100 тыс. двигателей М-105 различных модифи-

После войны в Ленинграде для разработки отечественного

турбореактивного двигателя были созданы ОКБ № 117 под руководством Владимира Климова и завод с тем же номером. И уже в 1947 году во время парада над Красной площадью впервые пролетели самолеты Як-15 с реактивными двигателями РД-10 разработки ОКБ.

ВРЕМЯ ПЕРВЫХ

В последующее десятилетие и вплоть до начала 1960-х годов практически ко всем разработкам предприятия ленинградского ОКБ можно было применить слово «уникальный»: двигатели, разработанные в конструкторском бюро, обладали техническими характеристиками, аналогов которым не было ни в стране, ни в мире.

После смерти В. Я. Климова в 1963 году предприятию было присвоено его имя. Завод возглавил еще один выдающийся конструктор – Сергей Петрович Изотов. В последующие 20 лет предприятие вело работу сразу по нескольким направлениям, в разработке одновременно находились десятки тем. В середине 1970-х завод получил новое название – Ленинградское научно-производственное объединение им. В. Я. Климова.

И уже в те годы оборонный завод выполнял гражданские заказы. Так, в ленинградском НПО им. В. Я. Климова были разработаны и произведены факелы для московской Олимпиады-80. Факел не авиадвигатель - казалось бы, конструкция попроще. Тем не менее создание олимпий-



В. Я. Климов

Владимир Яковлевич Климов — главный конструктор моторостроительного завода № 26. В годы Великой Отечественной войны здесь выпустили более 100 тыс. двигателей для военных самолетов



ского факела потребовало довольно непростой и напряженной работы, за которой следил в буквальном смысле слова весь мир. Создать новый факел климовцам удалось в рекордно короткие сроки - ровно через месяц с момента проведения осевой линии был зажжен и испытан первый полноразмерный факел.

В непростые 1990-е годы предприятие продолжало осваивать новые изделия, в числе которых турбореактивный двигатель РД-93 для китайского истребителя, двигатель РД-33H (СМР-95) для модернизации истребителей типа «Мираж», всеракурсное отклоняемое сопло ОВТ для двигателя типа РД-33.

Полученный опыт позволил подстроиться под новые экономические реалии, взять на вооружение интересные новаторские решения.

НА СЛУЖБЕ АВИАЦИИ

Сегодня АО «ОДК-Климов» входит в Объединенную двигателестроительную корпорацию госкорпорации «Ростех». Предприятие включает в себя конструкторское бюро, современную производственную и экспериментальную базы. Основная продукция компании - семейство вертолетных и самолетных двигателей ТВ7-117, вертолетных двигателей ВК-2500 (ТВ3-117), реактивных двигателей РД-33, РД-33МК, РД-93 и РД-93МА. Кроме того, АО «ОДК-Климов» занимается разработкой и производством систем автоматического управления двигателями. Одной из ключевых компетенций предприятия является и сервисное сопровождение двигателей в течение всего жизненного цикла.

В 2014 году, к 100-летию «ОДК-Климов», в Приморском

ОСНОВНАЯ СЕРИЙНАЯ ПРОДУКЦИЯ ГРАЖДАНСКОГО НАЗНАЧЕНИЯ «ОДК-КЛИМОВ»

Турбовальный газотурбинный двигатель ТВЗ-117ВМ-О2

Устанавливается на вертолеты НЦВ им. М. Л. Миля и Н. И. Камова. Собирается полностью из деталей отечественного производства. Мощность при взлете – 2000 лошадиных сил. Имеет сертификаты типа АР МАК, Индии и КНР.

Турбовальный двигатель ВК-2500ПС-03

Это новейшая гражданская модификация двигателя ВК-2500. Его сертификация состоялась в 2016 году. Основная конструктивная особенность - наличие современной электронной системы управления, также разработанной в «ОДК-Климов». Межремонтный и назначенный ресурс двигателя вдвое выше, чем у его предшественников. Вертолеты с такими двигателями могут работать при температуре воздуха от -50 до +60 °С и на высоте до 6000 м.

Турбовальный газотурбинный двигатель ТВ7-117В

Главные преимущества – вывод мощности вперед, низкий удельный расход топлива, новейшая электронная система автоматического регулирования и контроля БАРК-6В, возможность запуска и работы на больших высотах, надежность и безопасность. ТВ7-117В могут эксплуатироваться при температуре от -60 до +50 °C на высоте полета от 300 до 6500 м.



Порядка 2500 человек работают в «ОДК-Климов». Сегодня предприятие входит в Объединенную двигателестроительную корпорацию госкорпорации «Ростех»

районе Санкт-Петербурга был построен современный конструкторско-производственный комплекс, на территорию которого были перенесены все производственные мощности предприятия с устаревшей площадки на Кантемировской улице.

СТАВКА НА ДИВЕРСИФИКАЦИЮ

Главную роль в истории предприятия играли прежде всего оборонные заказы. Но в последние годы компания уверенно держит курс на диверсификацию, которая способствует более у него тот же, что и у пасса-

устойчивому финансово-экономическому состоянию компании. К концу прошлого года почти половину выпускаемой продукции составила продукция гражданского назначения.

Один из примеров - двигатели ТВ7-117СТ-01 для регионального пассажирского самолета Ил-114-300. Свой первый полет он совершил 16 декабря 2020 года. А почти за два года до этого, в марте 2019-го, впервые поднялся в небо новый российский военно-транспортный самолет Ил-112В. Двигатель

жирского «собрата» - ТВ7-117СТ, но военная версия. Оба они созданы на базе унифицированного газогенератора, разработанного в «ОДК-Климов». На экспорт идет порядка 10 % гражданской продукции «ОДК-Климов». Ключевые покупатели - зарубежные коммерческие структуры. Но за рубеж компания поставляет не только двигатели, но и услуги по их послепродажному обслуживанию. Стоит отметить, что «ОДК-Климов» осенью 2020 года вошел в число призеров федерального конкурса «Экспортер года» именно

в номинации «Экспорт в сфере услуг». По итогам 2019 года общий объем экспортной выручки предприятия превысил Р6 млрд, а услугами «ОДК-Климов» по послепродажному обслуживанию воспользовались более 20 зарубежных стран.

Вертолет Ми-38

с двигателями ТВ7-117В

Собственные центры интегрированной логистической поддержки АО «ОДК-Климов» на данный момент уже открыло в Казахстане, Вьетнаме и Перу. В ближайшее время планируется расширить сеть точками в Республике Беларусь, Южной Корее, Судане и Китае,

ЛЕГКИЕ И УНИВЕРСАЛЬНЫЕ

29 января 2021 года в «ОДК-Климов» сообщили о начале испытаний двигателя **ВК-650В** взлетной мощностью 650 лошадиных сил. Аналогов этой силовой установки в нашей стране пока нет. Это первый в России двигатель для легких вертолетов, таких как Ка-226Т и «Ансат-У».

Ка-226Т иногда называют вертолетом-трансформером: основная его особенность – модульность конструкции. Вертолет легко преобразуется в одну из пяти модификаций и может выполнять функции пассажирского, транспортного, медицинского, полицейского или поисково-спасательного авиасудна.

Вертолет «Ансат-У» является учебно-тренировочной модификацией и предназначен для обучения курсантов летных училищ и подготовки летно-инструкторского состава. Базовая версия вертолета – «Ансат» – больше известна как «воздушная скорая помощь» или «воздушный госпиталь». Эти машины оснашены мелицинскими модулями, которые позволяют быстро поднять пациента на борт и оказать ему необходимую помощь во время рейса. В ближайшее время в модули будут включены и специальные комплексы для транспортировки новорожденных.



млрд – выручка предприятия от экспорта в 2019 г.

20 стран пользуются услугами «ОДК-Климов» по послепродажному обслуживанию





ВСЕВОЛОД ЕЛИСЕЕВ, генеральный конструктор АО «ОДК-Климов»

«Степень унификации двигателей семейства ТВ7-117 - порядка 70 % по материальной части. По сути, на вертолеты и самолеты устанавливается двигатель на базе единого газогенератора. Как в рамках организации подготовки серийного производства, так и для создания системы послепродажного обслуживания - это крайне выгодно и удобно».



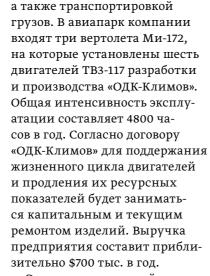
АЛЕКСАНДР ВАТАГИН, исполнительный директор АО «ОДК-Климов»

«Вектор гражданской авиации растет и развивается, необходимо покрывать его потребности. Сейчас почти каждый наш двигатель имеет две версии: военную и гражданскую. Кроме того, диверсификация производства позволит нашей стране восстановить лидирующие позиции в отрасли гражданского авиастроения. Создан двигатель ТВ7-117СТ-01 для пассажирского Ил-114-300. На этот лайнер делают большие ставки».

Первый заместитель председателя Правительства РФ Андрей Белоусов, исполнительный директор АО «ОДК-Климов» Александр Ватагин, заместитель председателя правления Сбербанка Анатолий Попов на церемонии награждения призеров конкурса «Экспортер года»

а в перспективе - во всех странах, эксплуатирующих продукцию предприятия.

Осенью 2020 года состоялось еще одно знаковое для «ОДК-Климов» событие: предприятие заключило первый в своей истории контракт жизненного цикла на обслуживание двигателей с индийской компанией Sky One Airways. Она занимается чартерными и офшорными перевозками,



Этот международный контракт хорошо презентует всему профессиональному сообществу новый уровень развития «ОДК-Климов». Предприятие постоянно совершенствует систему послепродажного обслуживания, опираясь на реальные потребности эксплуатантов и лучшие практики в области сервиса авиационной техники. Такой подход к работе, бесспорно, заслуживает уважения и выступает эффективным инструментом повышения продаж российских сервисных услуг на мировом рынке авиапрома.





ДМИТРИЙ ТВЕРДОХЛЕБ, директор по экономике и финансам АО «ОДК-Климов»

«Подписав первый международный контракт полного жизненного цикла с крупным вертолетным оператором Индии, мы хотим показать всем эксплуатантам нашей техники принципиально новый подход в ее обслуживании за рубежом. Такие контракты жизненного цикла доказывают, что «ОДК-Климов» как разработчик двигателей готов брать практически все риски использования техники в эксплуатации. Это стимул работать и развиваться дальше, создавать и предлагать заказчикам новые конкурентоспособные сервисные продукты мирового уровня».

Для расширения международного партнерства компания участвует в масштабных форумах и выставках, Takux kak MAKC, HeliRussia, «Ле Бурже», Aero India, **Aviation Expo China** и других











молодой инженер и уже достаточно опытный моряк-любитель Ростислав Алексеев. Буквально через несколько дней после распределения Алексеев направляет наркому ВМФ Кузнецову рапорт с предложением реализовать свой дипломный проект - построить военный вариант глиссера на подводных крыльях грузоподъемностью 16 т.

Сама по себе идея использовать подводные крылья, поднимающие при разгоне судно над водой и увеличивающие таким образом его скорость, к тому времени была совсем не нова. Первые попытки применить ее на практике предпринимались еще в конце XIX века, а в первой половине XX века подобные разработки велись и в Советском Союзе,

Молодой инженер, будущий конструктор «Комет» и «Метеоров» Ростислав Алексеев начал трудовой путь на заводе «Красное Сормово» в октябре 1941 года

и в Германии, и в других странах, но полученные результаты не оправдывали ожиданий.

Однако Алексеев предложил конструкцию малопогружных подводных крыльев, что обеспечило его судам устойчивость, проходимость на мелководье, а в итоге и широкое применение. Но все это было чуть позже, а пока его рапорт был отклонен наркоматом ВМФ с формулировкой о том, что предложенная конструкция «ничем не отличается от уже ранее испытанных и обреченных на неудачу».

Зато в способности молодого инженера поверило руководство «Красного Сормова», предоставив ему возможность вести свои разработки в свободное от основных обязанностей время. Затем

Еще через два года на воду был спущен катер A-5, развивавший скорость до 80 км/ч. Это было «первое в СССР судно на подводных крыльях, давшее положительный результат и способное найти широкое практическое применение», как его оценивал заводской отчет. Новая разработка заинтересовала военных, и лаборатории было поручено поставить на подводные крылья торпедные катера серии

123-бис, с чем она успешно справи-

тив получил Сталинскую премию.

лась, за что в 1951 году ее коллек-

при заводе была создана специ-

альная рабочая группа, а позже и лаборатория СПК, которая, правда, в первые годы своего существования представляла собой небольшой сарай на понтонах

Алексеев доработал предложенную им в дипломной работе конструкцию, и результатом стали проведенные в 1943 году испытания модели катера А-4.

у заводского затона.

ДЛЯ КОРОЛЕВЫ И НЕ ТОЛЬКО

Но Алексеев всегда хотел строить гражданские суда и одновременно с работами над торпедными катерами разрабатывал гражданские СПК. Здесь проявилась одна из многих уникальных особенностей этого конструктора. То, что обычно в оборонной промышленности происходит под давлением экономических, политических или административных обстоятельств - применение военных технологий и производственных мощностей для производства гражданской продукции, - он делал по собственной инициативе. Даже его дипломный проект «Торпедный катер на подводных крыльях и его пассажирский вариант-схема А-4», как уже следует из названия, имел гражданский «прицел». Позже, уже занимаясь военными экранопланами, Алексеев также параллельно проектировал пассажирские версии этих



РОСТИСЛАВ ЕВГЕНЬЕВИЧ **АЛЕКСЕЕВ**

18.12.1916 - 09.02.1980

Конструктор скоростных судов на малопогружных подводных крыльях и экранопланов. Доктор технических наук, лауреат многочисленных премий. Родился в городе Новозыбкове, ныне Брянская область. В 1935 году поступил в Горьковский индустриальный институт имени А. А. Жданова на кораблестроительный факультет. В студенчестве увлекался парусным спортом. 1 октября 1941 года защитил дипломную работу «Глиссер на подводных крыльях» и получил звание инженера-кораблестроителя. По распределению попал на завод «Красное Сормово», где работал контрольным мастером выпуска танков. С 1942 года начинается история конструкторского бюро, результатом работы в котором стали легендарные суда на подводных крыльях «Ракета», «Волга», «Комета», «Спутник», «Буревестник» и «Восход».

С 1960-х годов Алексеев сосредоточился на разработке экранопланов. Во время одного из испытаний конструктор пострадал и вскоре скончался. Разработки Ростислава Алексеева продолжают развиваться в современном строительстве судов и экранопланов.





мира экспортировали около

900 Katedob

на подводных крыльях – «Ракет», «Метеоров» и «Комет»

Первый эскиз речного СПК на 60 пассажиров появился еще в 1949 году, но воплотить свои гражданские проекты в жизнь Алексеев смог только в конце 1950-х, когда с технологий подводных крыльев сняли секретность, а перед советской промышленностью была поставлена задача догнать производителей из капиталистических стран. В то время в Швейцарии, на озере Маджоре, уже действовала первая пассажирская линия, обслуживаемая СПК

Благодаря уже имевшимся наработкам, задача была выполнена в кратчайшие сроки. Практические работы над первым советским СПК начались в 1955 году, а уже в мае 1957-го первая «Ракета» вышла в опытный пассажирский рейс. А к середине 1970-х в СССР эксплуатировалось уже около 1500 катеров на подводных крыльях и более 500 теплоходов -«Ракет», «Метеоров» и «Комет». Еще около 900 СПК советского производства ходили под иностранными флагами в 17 странах мира. И это был уже не просто успех, а настоящий триумф, причем мирового значения.

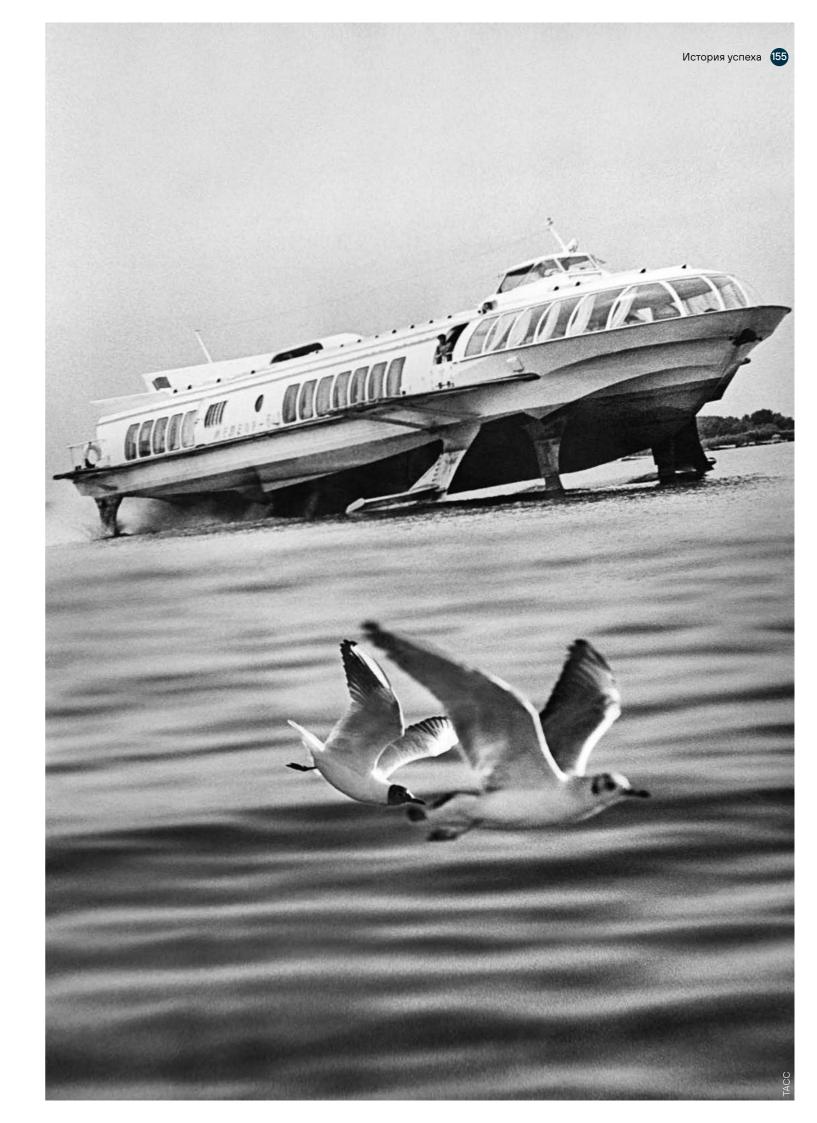
Основной производственной базой для советских пассажирских СПК оставался работавший на «оборонку» завод «Красное Сормово». И сормовчане, делавшие куда более сложную продукцию, например атомные подводные лодки, гордились тем, что выпускают эти речные «лайнеры». СПК сравнивали со стремящимися оторваться от земли самолетами, и в общем-то вполне по праву. Видимо, не случайно одним из первых испытателей речных «Ракет» был легендарный летчик Михаил Девятаев, бежавший во время войны из плена на угнанном бомбардировщике. Даже искушенный в скоростной технике авиаконструктор Туполев не удержался от того, чтобы «порулить» алексеевским «Метеором» во время демонстрации судна в 1961 году.

новая жизнь

Корабли на подводных крыльях продолжали строить и для советского военного флота. Что интересно, технологии, которые при этом использовались, отрабатывались на гражданских судах, то есть имела место своего рода «обратная конверсия». В 1969 году было построено экспериментальное судно «Тайфун», которое затем усиленно эксплуатировали на пассажирских линиях для того, чтобы полученные таким образом технические данные применить потом при строительстве малых ракетных кораблей «Ураган».

В 1990-х годах, уже после запуска в массовое производство второго поколения пассажирских СПК, эта история, как и многие другие в то время, прервалась. Однако не закончилась. В 2017 году на воду было спущено первое судно новой серии «Комета 120М», разработанное ЦКБ по СКП им. Р. Е. Алексеева, которое когда-то выросло из той самой маленькой лаборатории при заводе «Красное Сормово». Теперь «Кометы» курсируют на линии между Севастополем и Ялтой, так что история продолжается. И вполне возможно, что у британской королевы вновь появится возможность прокатиться по Темзе на новом крылатом лайнере.

Судостроительный завод «Вымпел» производит пассажирское судно на подводных крыльях «Комета 120М»









ВЛАДИМИР ПАНОВ, специальный представитель госкорпорации «Росатом» по вопросам развития Арктики, заместитель председателя Государственной комиссии по вопросам развития Арктики

«Альтернативы СМП нет с точки зрения и внутренней логистики, и международной логистики, которая в любом случае заинтересована в хеджировании рисков южного коридора. Конкурентоспособность СМП определяется наличием и развитием грузового флота, экономикой перевозок, портовой инфраструктуры, судоремонта и ледокольного сопровождения, обеспечением бесшовного пространства, безопасности и устойчивости судоходства».

ОСОБЫЕ ПРЕФЕРЕНЦИИ

Стимулировать развитие АЗРФ российское правительство намерено с помощью инструментов государственной поддержки, создания наиболее благоприятных условий для инвесторов. «Существенный плюс нынешней Стратегии заключается в том, что она финансово обеспечена средствами государственной программы социально-экономического развития Арктики, ряда госкорпораций и внебюджетных фондов. Создание многих инфраструктурных объектов, предусматриваемых документом, будет осуществляться на условиях государственно-частного партнерства», - отмечает генеральный директор Проектного офиса развития Арктики (ПОРА) Александр Стоцкий.

Еще до утверждения Стратегии, в июле 2020 года Владимир Путин подписал пакет законов о системе преференций в Арктике, в том числе закон «О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне РФ». Это позволило сделать Арктику свободной экономической зоной с единым набором налоговых льгот для бизнеса. Стать рези-

компании и индивидуальные предприниматели, зарегистрированные на территории Арктики, готовые реализовать проект стоимостью не менее ₽1 млн.

Для резидентов Арктической зоны, чья деятельность не связана с добычей полезных ископаемых, предусмотрена нулевая ставка по налогу на прибыль в течение 10 лет. Всему бизнесу гарантированы пониженные, вплоть до 0%, ставки налогов на имущество и землю. Снижены ставки по страховым взносам для компаний, которые создают новые рабочие места. Для крупного бизнеса это 7,5%, для малого и среднего - 3,25 %. Это лучшие условия для инвесторов в России. Кроме этого, на господдержку могут рассчитывать предприниматели, реализующие в Арктике инфраструктурные проекты стоимостью от ₹300 млн. До 2023 года на эту меру поддержки в бюджете заложены ₽13 млрд.

Доступен резидентам и налоговый вычет из НДПИ в объеме вложений в инфраструктуру нового месторождения твердых полезных ископаемых, а также в новые обогатительные и перерабатывающие мощности. Также арктические законы предусматривают установление дентом Арктической зоны могут нулевой ставки НДС на услуги

ледокольной проводки, морской перевозки и перевалки экспортно ориентированных грузов, что стимулирует развитие Северного морского пути (СМП).

В декабре 2020 года Правительство России утвердило правила предоставления льготных кредитов резидентам Арктической зоны. Бизнес может привлечь финансирование на реализацию инвестпроекта по ставке «ниже рыночной на полуторный размер ключевой ставки Центробанка, но не меньше чем 2% годовых». Стоимость проекта должна находиться в коридоре от ₽10 млн до 2,5 млрд. При этом заемщик обязан вложить не менее 30 % собственных средств.

Правительство на этом останавливаться не собирается, власти анонсировали появление новых преференций, в том числе для малого бизнеса. Кроме этого, кабинет министров планирует направить половину налоговых доходов бюджета от новых инвестпроектов в Арктике на социально-экономическое развитие арктических регионов. На первом этапе, до 2024 года, поддержка инвестпроектов в Арктике обойдется государству в ₽19,5 млрд. Это должно стимулировать появление 30 тыс. новых рабочих мест.





СТЕПАН ЗЕМЦОВ, к. г. н, старший научный сотрудник лаборатории инновационной экономики Института Гайдара

«Доля Арктической зоны в ВВП страны в последние годы росла. По данным Росстата, в 2015 году это было 5%, в 2018 году – уже 6,2%. Территории Арктики отличают высокие темпы экономического развития. Это и понятно, здесь сосредоточены крупнейшие месторождения газа и нефти (Ямал, Ненецкий автономный округ), алмазов (Якутия, Архангельская область), руд цветных металлов (Красноярский край), золота (Чукотский автономный округ), развита рыбная промышленность (Мурманская, Архангельская области), расположены крупные порты (Мурманск, Архангельск). Активно осваиваются шельфовые месторождения нефти и газа в Баренцевом море, развивается нефтегазовая инфраструктура Ямало-Ненецкого автономного округа. ВВП на душу населения в арктических регионах примерно в два раза выше среднероссийского значения, а с учетом различий в ценах и стоимости жизни - в 1,7 раза».



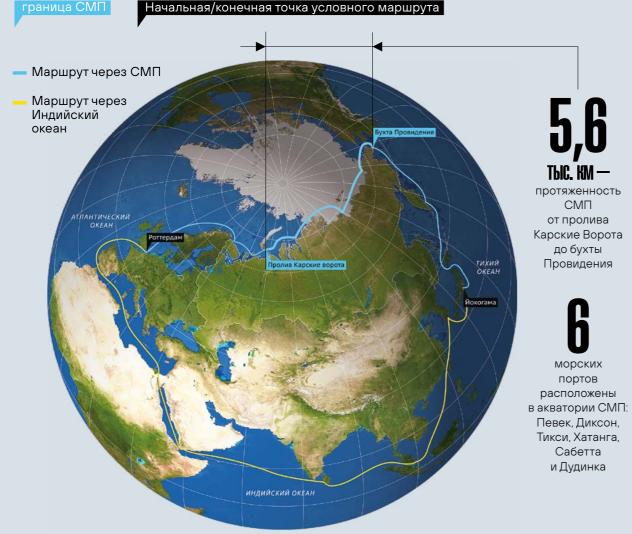
Время колоть лед

Одна из приоритетных целей России – превратить Северный морской путь в глобальный круглогодичный маршрут, связывающий Восточную Азию с Европой.



arctic-russia.ru

Инвестиционный портал Арктической зоны России



СМП — кратчайший морской маршрут между Европой и Восточной Азией

Маршрут через Суэцкий канал 7300 11 200 морских миль морских миль 20 дней дня

БУМ ИНВЕСТИЦИЙ

Превращение Арктики в свободную экономическую зону вызвало всплеск инвестиционной активности. По данным УК «Столица Арктики» (дочернее общество АО «Корпорация развития Дальнего Востока и Арктики»), на конец января 2021 года с резидентами Арктической зоны было заключено 38 соглашений. Суммарный объем заявленных инвестиций свыше ₽178,5 млрд. Реализация проектов позволит трудоустроить около 4,4 тыс. человек. Многие проекты будут реализованы при поддержке Фонда развития Дальнего Востока и Арктики государственного института, созданного для привлечения инвестиций в промышленность и инфраструктуру. Около 40% всех новых инвестиций бизнес направит на проекты в Мурманской области, 15% от общего объема получит Архангельская область, чуть меньше - Карелия.

Структура проектов отличается большим разнообразием как по масштабу, так и по отраслевой направленности - промышленная переработка минералов и древесины, переработка рыбы, логистика, туризм, сфера услуг. Так, льготное финансирование от Фонда в размере ₽2 млрд получит проект развития Ковдорского горно-обогатительного комбината (группа «ЕвроХим», Мурманская область). Это позволит нарастить мощности фабрики, которая специализируется на производстве железорудного, апатитового и бадделеитового концентратов, с 14,5 млн до 19,5 млн т руды в год. Стоимость проекта составит ₽20,7 млрд.

Одновременно в Ковдорском районе реализуется проект по возрождению фабрики по переработке слюды флогопит и производству концентрата на базе предприятия «Ковдорслюда», которое прекратило существование еще в 2012 году. Это было единственное предприятие в России, которое выпускало флогопитовый концентрат для высоковольтной изоляции. После его закрытия заказчикам пришлось

закупать сырье на Мадагаскаре. В качестве рынков сбыта концентрата инициатор проекта компания «Флогопит» рассматривает весь мир. На первом этапе «Флогопит» планирует вложить в проект

Заручившись новыми арктическими льготами, компания Segezha Group намерена построить второй целлюлозно-бумажный комбинат на севере Карелии. Ожидается, что это будет высокотехнологичное предприятие, ориентированное на выпуск новых видов продукции. В создание новых мощностей компания планирует вложить Р86 млрд. ЦБК создаст 660 новых рабочих мест.

В Северодвинске Архангельской области бизнес планирует инвестировать в производство продукции из термообработанной древесины. Мощности компании «Термистофф» составят 7 тыс. куб. м в год. На предприятии будут работать 30 человек. В реализацию проекта вложат ₽24 млн.

Статус свободной экономической зоны расширяет инвестиционный потенциал и крупнейших игроков рынка добычи и переработки полезных ископаемых. До 2030 года «Норникель» инвестирует в Норильский промышленный район ₽2,5 трлн. Развивает масштабные проекты и крупнейший независимый производитель сжиженного природного газа в России компания «Новатэк»: Арктик СПГ-2, Ямал СПГ, Обский СПГ. Благодаря льготам, НК «Роснефть» начала реализацию в Красноярском крае крупнейшего нефтяного проекта - «Восток ойл». Активно инвестируют в регион «Газпром нефть», «Русская платина», «Росатом», корпорация AEON. По данным специального представителя госкорпорации «Росатом» по вопросам развития Арктики, зампреда Госкомиссии по вопросам развития Арктики Владимира Панова, богатые углеводородами Ненецкий и Ямало-Ненецкий автономные округа «привлекают 12,5% всех инвестиций страны, что составляет по ₽1 трлн прямых инвестиций в основной капитал ежегодно».



ПОДДЕРЖКА **БИЗНЕСА** В АЗРФ

- Льготы и преференции создают комфортные условия для проектов, способствующих развитию Арктики, причем на любом уровне: от небольшого ИП до крупной корпорации.
- Налоговые льготы
- Льготные кредиты.
- Субсидирование страховых взносов.
- Упрощенный порядок проведения общественных слушаний.
- Сокращенные сроки проверок.
- Представление управляющей компанией инвесторов в суде.
- Государственная инфраструктурная поддержка.
- Режим свободной таможенной зоны.
- Одновременное осуществление экологической экспертизы и государственной экспертизы ПСД.
- Предоставление земельных участков без торгов.





Новейший, самый мощный в мире атомоход – головное судно проекта 22220 - вошел в состав российского атомного флота в 2020 году. Высочайшую мощность судна обеспечивает двухреакторная энергетическая установка «РИТМ-200». Всего в рамках проекта планируется поднять флаг на четырех таких кораблях. Это обеспечит дальнейший рост грузопотока по СМП. Ледоколы смогут проводить караваны судов с углеводородным сырьем с месторождений Ямальского, Гыданского полуостровов и с шельфа Карского моря на рынки стран Азиатско-Тихоокеанского региона



проходимого льда





скорость хода

ЛЕДОВЫЙ МАРШРУТ

С реализацией крупнейших углеводородных проектов в Арктике связано стремительное наращивание объемов перевозок по Северному морскому пути, главной транспортной артерии региона. Несмотря на сложности в экономике, в 2020 году грузооборот по СМП достиг 33 млн т (+4,7% к 2019 году). Это притом, что еще в 2015 году по СМП перевезли только 5,4 млн т. Примерно 65% грузоперевозок по СМП приходятся на транспортировку сжиженного природного газа.

Стратегия развития Арктики предусматривает к 2035 году увеличение объемов грузоперевозок в акватории СПМ до 130 млн т. Достижение промежуточной цифры грузоперевозок в 80 млн т к 2024 году призвано обеспечить развитие сырьевых проектов всего пяти компаний: «Новатэка» (35,5 млн т), «Роснефти» (30 млн т), «Газпром нефти» (6,7 млн т), «Норникеля» (1,7 млн т), AEON (3,8 млн т).

Ожидается, что в перспективе СМП сможет составить конкуренцию традиционному маршруту транспортировки грузов из Восточной Азии в Европу

через Суэцкий канал. Северный маршрут на 10-20 дней короче. И экономичнее. Правда, есть одна сложность: навигация по СМП составляет всего три-четыре месяца. Но из-за таяния арктических льдов открываются перспективы круглогодичного свободного прохода судов по морям Северного Ледовитого океана.

Чтобы гарантировать российскому и международному бизнесу круглогодичный проход грузов по СМП, российское правительство несколько лет назад инициировало обновление ледокольного флота и модернизацию портовой инфраструктуры. Осенью 2020 года был запущен в эксплуатацию головной универсальный атомный ледокол «Арктика» проекта 22220, построенный АО «Балтийский завод» по заказу госкорпорации «Росатом». Этот самый большой атомный ледокол в мире предназначен для самостоятельной проводки судов в западном районе Арктики. Его мощность - 60 МВт. Он способен преодолевать лед до 3 м толщиной. Готовятся к сдаче еще два ледокола того же класса: «Сибирь» и «Урал». Ожидаются ледоколы «Якутия» и «Чукотка». Стоимость каждого ледокола - более ₽44 млрд.

Также в планах строительство трех сверхмощных ледоколов нового класса «Лидер» мощностью 120 МВт. Такие атомоходы смогут крушить четырехметровые льды, оставляя за собой судоходный канал шириной 50 м. Вложения в строительство «Лидера» составят более ₽100 млрд. Кроме этого, до 2030 года запланировано введение в строй четырех ледоколов класса Icebreaker 7 мощностью 12-18 МВт.

По словам премьер-министра России Михаила Мишустина, объем государственных инвестиций в создание логистической инфраструктуры в Заполярье превышает ₽110 млрд. Функции инфраструктурного оператора СМП возложены на корпорацию «Росатом». Среди ключевых проектов - строительство терминала сжиженного природного газа и стабильного газового конденсата «Утренний» в Обской губе в порту Сабетта, угольного терминала «Лавна» в Мурманской области, угольного терминала на базе Сырадайского угольного месторождения в порту Диксон.

Несмотря на усилия властей, к 2035 году СМП вряд ли сможет выполнять транзитные функции, считает старший научный сотрудник лаборатории инновационной экономики Института Гайдара к. г. н. Степан Земцов. «Однако юго-западная часть СМП - от Мурманска до полуострова Таймыр - будет использоваться более интенсивно согласно планам освоения местных месторождений», - предполагает он.

ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ

В мае 2021 года Россия примет председательство Арктического совета на ближайшие два года. Цель международной организации, в которую входят восемь стран, - содействовать устойчивому развитию приполярных районов. По мнению гендиректора ПОРА Александра Стоцкого, Россия, таким образом, получит «хорошую возможность стать лидером в ряде инициатив по раз-



МИХАИЛ МИШУСТИН, председатель Правительства РФ

«В наших северных районах создана самая большая в мире экономическая свободная зона. Она должна стать привлекательным местом для бизнеса из совершенно разных отраслей и разного масштаба, привлечь в том числе – почему бы и нет – зарубежных инвесторов. Это абсолютно точно очень большое количество отраслей, которые могут быть привлекательными, будь то рыбоперерабатывающий завод, или небольшой отель, или компании медицинского обслуживания. Равную возможность должны здесь получить все».

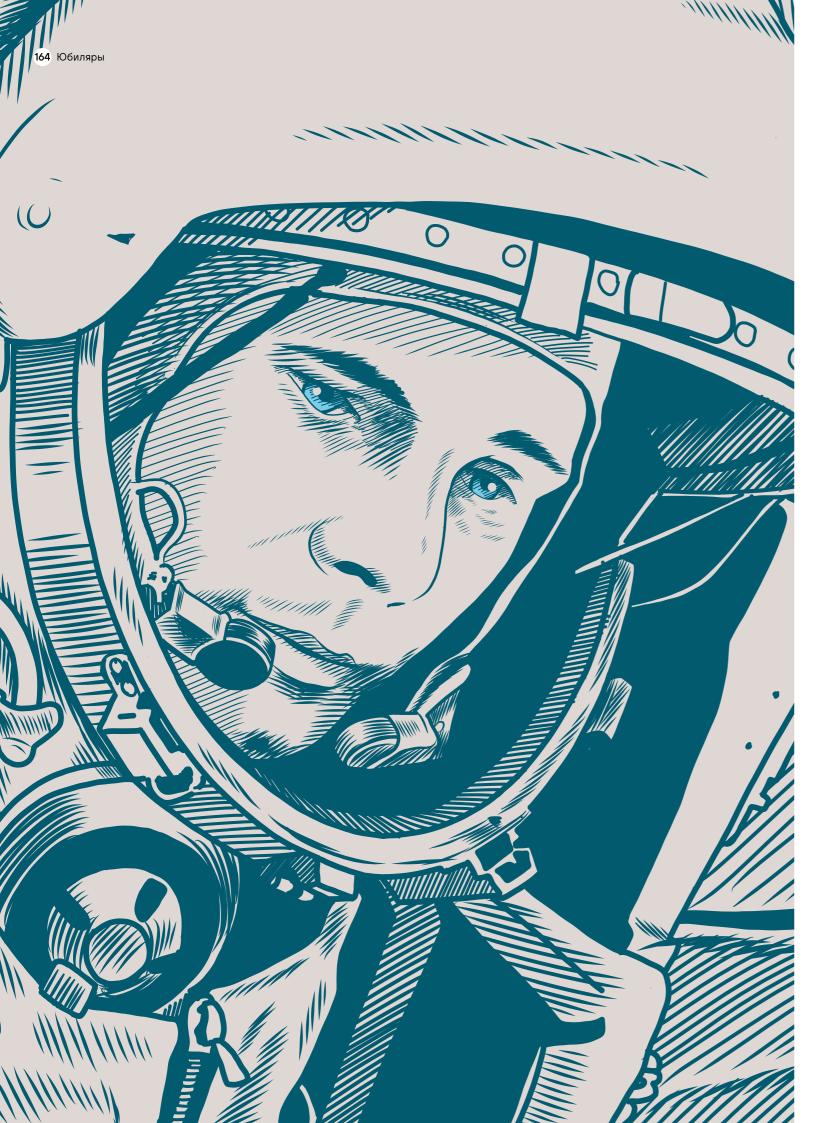
Встреча Михаила Мишустина с инвесторами Арктической зоны России, 21.10.2020 г., Мурманск

витию региона». Ведь Запад - это и крупнейший покупатель арктических углеводородов, и потенциальный инвестор. А темпы освоения Российской Арктики напрямую зависят от объемов финансирования.

Но зависимость России от европейских закупок создает значительные риски в будущем. ЕС быстрыми темпами движется по пути зеленой энергетики и в перспективе планирует отказаться от традиционного ископаемого топлива. Планируемое введение в Евросоюзе углеродного налога на импорт неизбежно сократит доходы российской экономики от экспорта традиционного сырья, прежде всего арктической нефти, газа и металлов. «В Арктике сложные природные условия, требующие чрезмерных издержек. При этом цена на нефть и газ на мировых рынках снижается при росте доли альтернативных источников энергии», - констатирует Степан Земцов (Институт Гайдара).

Эксперты считают, что показатели Стратегии развития Арктики вполне достижимы. Сегодня, когда пандемия обнулила многие достижения в области экономики, тайминг проектов, в том числе в Арктике, конечно, может измениться. Но вместе с тем национальные проекты и программы могут послужить отличным драйвером развития Заполярья.





12 апреля 1961 года мир перестал быть прежним – в тот день человек совершил свой первый космический полет. Этим героем был гражданин нашей страны – Юрий Алексеевич Гагарин.

Текст: София Тугаринова

КОСМОС КАК ПРЕДЧУВСТВИЕ

Люди всегда мечтали о космосе. Об этом гласят древние предания, сказки, легенды и мифы. Рассказы о полетах на небо встречались в древнекитайских, иранских легендах и ассиро-вавилонском эпосе, а в древнеиндийской поэме «Махабхарата» содержится целое наставление для путешествия на Луну. И конечно, все мы помним миф о полете Икара – на крыльях, скрепленных воском.

Научное обоснование возможности космических полетов впервые было дано великим русским ученым Константином Эдуардовичем Циолковским (1857-1935)



в конце XIX века. В своей монографии «Исследование мировых пространств реактивными приборами» 1903 года он показал реальность технического осуществления космических полетов и сформулировал принципиальные решения основных проблем космонавтики. Циолковский ошибся только в одном: он предполагал, что первый полет человека в космос состоится не раньше 2017 года. Однако это стало возможным намного раньше - благодаря последователю Циолковского Сергею Павловичу Королеву (1906-1966).

Королев по праву считается основоположником практической космонавтики. Кстати, именно после знакомства с Циолковским и его работами Королев увлекся идеями создания летательных аппаратов ракетного типа (до того он успел разработать

несколько конструкций успешно летавших планеров).

С именем Королева связана эпоха первых больших достижений в космической отрасли СССР. Под его руководством были созданы первые баллистические и геофизические ракеты, ракеты-носители и пилотируемые космические корабли «Восток» и «Восход», на которых впервые в истории человек совершил полет и вышел в открытый космос.

4 октября 1957 года СССР поднялся на новый, космический, во всех смыслах этого слова, уровень: был запущен первый искусственный спутник Земли, который так и назывался - «Спутник». А уже через месяц, 3 ноября 1957 года, в космос отправился «Спутник-2» с собакой Лайкой на борту. Отрасль развивалась стремительно: 2 января 1958 года стартовал первый искусственный спутник Солнца. Все эти открытия и запуски предшествовали главному - полету человека в космическое пространство. И это была заслуга прежде всего Сергея Королева.

ПОКОРИТЕЛИ КОСМОСА

Решение о создании отряда космонавтов, наборе кадров и их подготовке к полету на корабле «Восток-1» было принято в 1959 году. Подготовка стартовала в 1960 году, на год позже, чем в США. Нужно было спешить. В то же самое время велась разработка и запуск корабля-спутника и ракеты-носителя для выполнения полета человека в космос - три эскизных проекта корабля «Восток» были подготовлены меньше чем за год.

Первых кандидатов в космонавты отбирали из числа военных летчиков, поскольку необходимые профессиональные и личные качества - высокое летное мастерство, хорошая переносимость нагрузок, шумов, вибраций, ускорений и сочетание этих факторов, способность мгновенно принимать решения, а также опыт проведения наблюдения и регистрация полученных данных - наиболее полно сочетаются в этих двух

специальностях. Позже в ряды космонавтов стали включать инженеров и ученых с необходимыми специальными знаниями, а сегодня - вообще практически всех желающих любой профессии.

На тот момент поступило около трех тысяч заявок от летчиков со всей нашей страны. Однако в итоге в первый отряд космонавтов было зачислено сначала 12, а потом еще 8 человек. Стоит еще раз вспомнить и перечислить имена этих смелых юношей: Иван Аникеев, Валерий Быковский, Борис Волынов, Юрий Гагарин, Виктор Горбатко, Владимир Комаров, Алексей Леонов, Григорий Нелюбов, Андриян Николаев, Павел Попович, Герман Титов, Георгий Шонин, Евгений Хрунов, Дмитрий Заикин, Валентин Филатьев, Павел Беляев, Валентин Бондаренко, Валентин Варламов, Марс Рафиков и Анатолий Карташов.

Профессия космонавта часто романтизируется. Это вполне объяснимо: образы звезд в бесконечном космосе мало кого оставляют равнодушными. Однако не стоит забывать об огромных рисках этой специальности. Особенно в то время, когда отрасль только формировалась. Из отряда первых космонавтов в результате

Впервом отряде космонавтов все были молодыми: самому старшему -Павлу Беляеву – на тот момент было

а самому юному – Валентину Бондаренко –

Предполетное медобследование Ю. Гагарина. Кадр из документального фильма «Первый рейс к звездам»



Основатель американской компании SpaceX Илон Маск регулярно вспоминает Сергея Королева, называя его «великолепным» и «одним из самых лучших» Последние напутствия

перед стартом

Сергея Королева Юрию Гагарину





ПОЕХАЛИ!

Непосредственная подготовка к полету началась накануне. Вечером 11 апреля 1961 года Гагарину и Титову дали отдохнуть: они слушали музыку, сыграли партиюдругую в бильярд. А вот ужин у них был уже не земной, а космический - из тюбиков. Они вели светскую беседу: говорили о детстве, родителях, о мечтах и о будущем. А о том, что их ждет на следующий день, старались не говорить.

12 апреля их разбудили рано, в 5:30 утра. После подъема, классической зарядки и водных процедур был завтрак из туб. В меню - мясное пюре, джем из черной смородины и кофе.

Затем - предполетный медицинский осмотр и проверка записей приборов, контролировавших физиологические функции.

Дальше - облачение в космическое снаряжение. Гагарин вспоминал: «Я надел на себя теплый, мягкий и легкий комбинезон лазоревого цвета. Затем товарищи принялись надевать на меня защитный ярко-оранжевый скафандр, обеспечивающий

Макет ракетыносителя «Восток», ВДНХ, Москва

ЮРИЯ ГАГАРИНА

лет назад

ТЫСЯЧ КМ/Ч скорость корабля «Восток-1»

пожара в сурдокамере погиб Валентин Бондаренко.

Подготовка кандидатов в космонавты проходила стремительно и в режиме тотальной секретности. Времени на раскачку не было, поскольку американская сторона тоже активно готовилась отправить человека в космический полет.

был знать, даже самые близкие родственники. Впоследствии мать Гагарина - Анна Тимофеевна - вспоминала: «Часто меня сейчас спрашивают, говорил ли нам Юра о подготовке к космическому полету. Нет, не говорил. Знали ли мы? Нет, не знали. Догадывались? Так ведь даже представить тогда было невозможно, что в космос полетит человек. <...> О работе его было нам известно только одно: занят он от зари до зари, упорно учится, занимается спортом, проходит какие-то

испытания. У военного летчика работа требует соблюдения тайны, так что мы не мучили сына вопросами».

По итогам обучения (как теоретического, так и практического) будущие космонавты сдавали выпускные экзамены - сессия проходила в середине января 1961 года. На основе личных дел, характе-О подготовке никто не должен ристик и оценок была сформирована очередность кандидатов на первый полет. Возглавлял этот список Юрий Гагарин, за ним следовал Герман Титов. Впрочем, вопрос о том, кто именно отправится в космическое путешествие, оставался открытым вплоть до 9 апреля 1961 года. Буквально в последний момент Государственная комиссия определила, что полетит Гагарин, а Титов будет назначен дублером. В тот же день Юрий Алексеевич написал письмо семье, в котором просил родных «не убиваться с горя», если полет окончится трагически.

Только за три дня до старта стало известно, кто именно из списка кандидатов полетит в космос

«Любит зрелища с активным действием, где превалирует героика, воля к победе, дух соревнования. В спортивных играх занимает место инициатора, вожака, капитана команды. Как правило, здесь играют роль его воля к победе, выносливость, целеустремленность, ощущение коллектива. Любимое слово – «работать». На собраниях вносит дельные предложения. Постоянно уверен в себе, в своих силах. Тренировки переносит легко, работает результативно. Развит весьма гармонично. Чистосердечен. Чист душой и телом. Вежлив, тактичен, аккуратен до пунктуальности. Интеллектуальное развитие у Юры высокое. Прекрасная память. Выделяется среди товарищей широким объемом активного внимания, сообразительностью, быстрой реакцией. Усидчив. Не стесняется отстаивать точку зрения, которую считает правильной».

Характеристика Юрия Гагарина. Из заключения комиссии, состоявшей в основном из врачей и психологов, при аттестации 23 августа 1960 года

Сообщение Юрия Гагарина по радиосвязи: «Вижу горизонт Земли. Очень такой красивый ореол. Сначала радуга от самой поверхности Земли и вниз. Такая радуга переходит. Очень красиво!»

5 OAKTOB O HOPHIN FAFAPHHE

Будучи школьником, прочитал книгу о жизни Циолковского. Именно она разбудила в нем интерес к полетам.

При первой же возможности – когда учился в Саратовском индустриальном техникуме – записался в местный аэроклуб и написал письмо: «Мама! В аэроклуб объявили прием четверокурсников техникумов. Аэроклуб – это то, о чем только можно мечтать!»

Однажды вернулся из зарубежной поездки не один, а с попугаем ара – питомец еще долго жил вместе с супругой Гагарина Валентиной Ивановной.

Мечтал слетать на Луну и Марс.

Даже получив звание Героя Советского Союза, оставался простым, добродушным человеком, с лица которого не сходила улыбка. Он говорил о себе так: «Я все так же, будто паренек-ремесленник, восторженно гляжу на открывающийся моим глазам широкий, залитый солнечным светом мир».

сохранение работоспособности даже в случае разгерметизации кабины корабля. Тут же были проверены все приборы и аппаратура, которыми оснащен скафандр. Эта процедура заняла довольно продолжительное время. На голову я надел белый шлемофон, сверху - гермошлем, на котором красовались крупные буквы: «СССР».

Старт состоялся в 09:07 утра по московскому времени с космодрома Байконур. Согласно заданию, Гагарин должен был совершить одновитковый полет вокруг Земли. Лучше него самого никто не расскажет, как начался и проходил легендарный полет: «Стрелки показывали 9 часов 7 минут по московскому времени. Я услышал свист и все нарастающий гул, почувствовал, как гигантский корабль задрожал всем своим корпусом и медленно, очень медленно оторвался от стартового устройства. Началась борьба ракеты с силой земного тяготения. Гул был не сильнее того, который слышишь в кабине реактивного самолета, но в нем было множество новых музыкальных оттенков и тембров, не записанных ни одним композитором на ноты и которые, видимо, не сможет пока воспроизвести никакой музыкальный инструмент, ни один человеческий голос. Могучие двигатели ракеты создавали музыку будущего, наверное, еще более волнующую и прекрасную, чем величайшие творения прошлого».

Начали расти перегрузки. Я почувствовал, как какая-то непреоборимая сила все больше и больше вдавливает меня









Это Юрий Алексеевич описал... первые 70 секунд полета. В это время, находясь в корабле «Восток-1», он пролетал над Сибирью, видел реки, освещенную солнцем тайгу, острова и берега. Впереди еще полтора часа. Помимо записей в бортовой журнал, передачи сообщений по радиосвязи и других обязательных пунктов (и все это в состоянии невесомости), Гагарин без устали любовался красотой Земли. Любопытно, как он описывал это: «Одна за другой внизу проносились страны, и я видел их как одно целое, не разделенное государственными границами».

Между тем не все шло гладко. Произошло несколько нештатных ситуаций (в автобиографии о них не упоминается). Все началось на предстартовой подготовке: после посадки Гагарина в корабль «Восток-1» выяснилось, что один из трех контактов «Люк закрыт» не замкнулся. Это был принципиальный момент, от которого зависело будущее катапультирование космонавта. Благодаря Сергею Королеву неполадку быстро устранили, и Гагарин произнес свое легендарное «Поехали!».

Далее обнаружились существенные недочеты в работе тормозной двигательной установки, из-за чего корабль начал сильно вращаться. Потом Юрий так описал это состояние: «Скорость вращения была градусов около 30 в секунду, не меньше. Получился «кордебалет»: голова-ноги, голова-ноги с очень большой скоростью вращения. Все кружилось. То вижу Африку, то горизонт, то небо. Только успевал закрываться от Солнца, чтобы свет не падал в глаза. Я поставил ноги к иллюминатору, но не закрывал шторки.

ном подготовки к космическим полетам. Это была обширная программа, включающая сведения по основным теоретическим вопросам, необходимым космонавту, а также обеспечивающая приобретение навыков, умения пользоваться оборудованием и аппаратурой космического корабля. Мы должны были изучить основы ракетной и космической техники, конструкцию корабля, астрономию, геофизику, космическую медицину. Предстояли полеты на самолетах в условиях невесомости, много тренировок в макете кабины космического корабля, в специально оборудованных звукоизолированной и тепловой камерах, на центрифуге и вибростенде. Словом, работы –

«Нас ознакомили с пла-

Из книги Юрия Гагарина «Дорога в космос»

непочатый край».





мероприятия

в Москве

в честь первого

космонавта

Итальянская актриса Джина Лоллобриджида приветствует Ю. Гагарина на II Московском международном кинофестивале

Мне было интересно самому, что происходит». Из-за неожиданных сильнейших перегрузок космонавт чуть было не потерял сознание; через 10 минут ситуация разрешилась - наконец произошло разделение корабля на отсеки, и аппарат начал самостоятельный спуск.

С самого начала не все пошло по плану: корабль вышел на более высокую орбиту с большим периодом обращения, тормозной импульс был выдан на большем расстоянии от расчетной точки. Все это привело к недолету:

корабль «Восток-1» не долетел около 200 км до предполагаемого района посадки.

После катапультирования Гагарин, спускаясь на двух парашютах, должен был открыть клапан скафандра, чтобы дышать уже обычным, атмосферным воздухом. Но открывавший клапан тросик затерялся в складках одежды, космонавт потратил около шести минут для решения этой проблемы.

В итоге, разрешив все трудности и миновав опасности, в 10:55 по московскому времени

Из-за секретности запуск корабля «Восток-1» с космонавтом на борту предварительно не освещался. Поэтому фото- и видеосъемки не было, а общеизвестные кадры были сняты позже: Гагарин

специально повторил все, что делал 12 апреля

Гагарин приземлился в чистом поле колхоза недалеко от города Энгельса Саратовской области. Первыми, кто встретил космонавта, стали женщина с девочкой и теленок. Можно только догадываться, что подумали местные жительницы в тот момент: навстречу им, спустившись с неба, шел человек в ярко-оранжевом скафандре.

Семья Юрия в обычном режиме трудилась, пока не услышала экстренное объявление по радио. Брат Гагарина Валентин Алексеевич вспоминал: «Мы привыкли к голосу Левитана, мы помним и знаем все его оттенки. Левитан не скрывал своей радости. Но из множества сказанных им слов в моем сознании осталось лишь несколько: летчик... Юрий Алексеевич... Гагарин. Ноги у меня подкосились, я обессиленно сел на стул».

ВСТРЕЧА

После объявления новости о том, что советский гражданин совершил полет в космос, жизнь перестала быть прежней. С 12 по 14 апреля 1961 года улицы городов превратились в одну сплошную стихийную демонстрацию - люди не смогли сдержать радость и гордость за свою страну.

14 апреля Юрий Алексеевич Гагарин прилетел в московский аэропорт Внуково, откуда в сопровождении первого секретаря ЦК КПСС Никиты Сергеевича Хрущева и своей супруги Валентины Ивановны отправился на Красную площадь и затем в Кремль - на демонстрацию и торжественный прием.

Фотохроника той встречи и поездки в кабриолете по Ленинскому проспекту говорят больше, чем любые слова: Гагарин вмиг стал любимым героем и кумиром для всей страны. Такая всеобщая радость и абсолютное народное единение было, пожалуй, только один раз - после Победы в Великой Отечественной войне.

ПОСЛАННИК МИРА

После 12 апреля Юрий Гагарин стал живой легендой. В рамках «Миссии мира» он посетил около тридцати зарубежных стран и встретился с самыми влиятельными политиками и мировыми лидерами - от королевы Великобритании Елизаветы II до Эрнесто Че Гевары и Фиделя Кастро.

Через месяц после полета Гагарина - 5 мая 1961 года - американский астронавт Алан Бартлет Шепард совершил первый суборбитальный полет на корабле «Меркурий», а 6 августа того же года наш космонавт - дублер Гагарина Герман Степанович Титов - совершил суточный полет вокруг Земли на корабле-спутнике «Восток-2». Началась эра стремительного освоения космоса.

Несмотря на жесткую конкуренцию, которая особенно остро ощущалась в период холодной войны, не стоит забывать, что космонавтика по своей сути - сфера общечеловеческой деятельности, развитие которой важно для интересов всего мира. И первым здесь был и остается Юрий Гагарин.



Легендарный диктор Юрий Левитан вспоминал, что с трудом сдерживал слезы только лишь два раза в жизни: когда объявлял о безоговорочной капитуляции немцев в ночь на 9 мая 1945 года и о полете Гагарина в космос.

ПОРТРЕТ ИДЕАЛЬНОГО КОСМОНАВТА ОБРАЗЦА

Возраст: 25-30 лет Рост: не более 170 см

Вес: не более 70-72 кг

Профессия: летчик реактивной истребительной

Политические взгля-

ды: коммунист, член КПСС

Безупречное состояние здоровья, отсутствие хронических заболеваний и шрамов от перенесенных в прошлом

операций.

ПОРТРЕТ ИДЕАЛЬНОГО КОСМОНАВТА ОБРАЗЦА

Пол: мужской, женский Возраст: до 35 лет

Рост: от 150 до 190 см

Вес: от 50 до 90 кг

Свободное владение иностранными языками.

Отсутствие хронических заболеваний, но наличие шрамов после операций (в случае полной реабилитации) не мешает войти в отряд космонавтов.







В минувшем году Россия поставила рекорд по несырьевому экспорту – он достиг \$161,3 млрд против \$155,1 млрд годом ранее. При этом в списке стран-импортеров первое место занял Китай. Бизнесмен Владимир Невейкин, который начал работать с КНР еще в 1989 году, составил список наиболее распространенных ошибок при выходе на этот зарубежный рынок. Возьмите на заметку его советы и смело двигайтесь навстречу новому деловому партнерству в Поднебесной.



принимателей, который недавно провел Аналитический центр университета «Синергия», 85% бизнесменов намереваются выйти со своими товарами на экспорт, но 48% из них понятия не имеют, как это делается. 72% опрошенных не торговали за рубежом никогда, лишь 12% досконально изучили юридические и организационные стороны работы с будущими партнерами. При этом практически все опрошенные уверены, что сам факт выхода на внешний рынок коренным образом изменит

Согласно опросу российских пред- экономику их компаний. «Лишь бы туда прорваться, а там все как по маслу пойдет», - примерно так рассуждает значительная часть предпринимательского сообщества. На самом деле оказаться за границей со своим товаром это только первый шаг на пути к мечте, трудности еще впереди.

СКОЛЬКО КОМПАНИЙ — СТОЛЬКО ОШИБОК

В первую очередь хотел бы предупредить читателя: говорить об экспорте «вообще», наверное,

не очень серьезно. Технологии выхода на иностранный рынок критически зависят, во-первых, от страны, в которую вы собираетесь наладить поставки, во-вторых, от характера товара.

Возьмем, к примеру, продукты питания. Вроде бы одна отрасль. Но если вы торгуете уже упакованными продуктами питания (prepacked) - это одно, а если выходите с сырьем (особенно из группы commodities) - coвсем другое. Иные таможенные правила, алгоритмы продвижения, логистика и принципиально разные источники рисков. Так, для экспортеров зерна критически важны общеполитические риски, макрориски, связанные с высокой торговой политикой. В то время как у продавцов упакованной продукции эти пункты

практически отсутствуют, но перед ними стоят другие задачи: как представить свой бренд в оптовом и розничном звене, как рекламировать, как создать лояльность потребителя и т. д. Таким образом, в рамках одной категории мы видим колоссальные различия в практике экспорта.

Довольно часто можно услышать рассуждение: у моего знакомого получилось, получится и у меня. Но каждая компания - это своя история успеха и своя история ошибок. Нюансов слишком много, чтобы действовать по чьим-то успешным лекалам. Несмотря на это, попробуем выделить типичные ошибки и заблуждения на примере Китая, который я хорошо знаю. Уверен, что некоторые итоги можно будет экстраполировать и на другие страны.

в проектах, связанных с так называемыми китайскими экономиками (Китай, Тайвань, Гонконг, Сингапур), пять последних лет живет и работает в Большом Китае. Работать с Китаем он начал в 1989 году в качестве переводчика на проектах по советско-китайской приграничной торговле в Благовещенске. С распадом СССР вместе с партнерами основал компанию, которая специализировалась в области средств связи и систем передачи данных. В компании отвечал за кооперацию с технологическими и производственными предприятиями Тайваня. 1990-е годы провел на Тайване, с начала 2000-х живет в КНР. Продолжает исследовать современную китайскую экономику, дает практические консультации

по бизнесу.

17

В Поднебесную с успехом

ЭКСПОРТ В КИТАЙ: ТОП-5 РОССИЙСКИХ ТОВАРОВ



В 2020 году экспорт российского зерна в Китай побил очередной рекорд. Он вырос на 11%, составив 1,8 млн т. Россия является одним из крупнейших в мире поставщиков зерна на внешние рынки.



Поставки мяса в Китай выросли за прошлый год в 3,9 раза. Поднебесная стала основным зарубежным потребителем российского мяса, на долю Китая (вместе с Гонконгом) приходится 54% экспорта.





Россия стала основным поставщиком шоколада в Китай. Бренды «Аленка» и «Бабаевский» даже локализовали в этой стране – «Объединенные кондитеры» намерены открыть там свое производство. Лучше всего китайцы принимают плиточный шоколад. В целом экспорт шоколада в 2020 году



Российская медь показала самый высокий стоимостной рост поставок на китайский рынок среди всех товарных категорий. В 2020 году экспорт в эту страну вырос почти на \$700 млн.

составил \$1,4 млрд.



Согласно исследованию, проведенному консалтинговыми компаниями EM и Stanton Chase, 32 % российских руководителей хотели бы выйти именно на китайский рынок. Респонденты полагают, что эта площадка идеальна в силу объема и высоких темпов роста. На Дальнем Востоке сформирована грандиозная система преференциальных режимов – территории опережающего развития, особые экономические зоны, свободные порты и т. д. – для увеличения экспортных поставок в страны ATP.

При этом российско-китайский товарооборот подвержен сильной волатильности. Так, за 2020 год он сократился на 2,9%, причем экспорт Китая в Россию вырос на 1,7%, а экспорт России в Китай упал на 6,6%. Годом ранее, в 2019-м, наоборот, был поставлен рекорд: товарооборот между Россией и Китаем вырос на 3,4%. ЗАБЛУЖДЕНИЕ № 1

Если я лидирую в России, я превзойду конкурентов везде

Даже если компания не только выжила, но и показала отличные результаты у себя дома, это еще не значит, что выход на новый рынок автоматически станет успешным. Например, в российском поле нет понятия «позитивная конкуренция», когда товары и услуги борются за потребителя без административно-силового фактора. А в Китае практически единственным способом добиться успеха остается способность предложить самый привлекательный товар или услугу.

В Китае игроки одного сегмента конкурируют не с пятью-шестью другими компаниями, как зачастую бывает у нас, а сразу с несколькими сотнями - до 500-600. Я уже не говорю об ассортименте товаров и разнообразии каналов продаж (по-китайски «цюдао»). Здесь не знают административного давления: никто не мешает развиваться, создавать компании, выводить на рынок свои товары и конкурировать с другими производителями. Собравшись вместе, китайские бизнесмены, в отличие от российских коллег, не будут обсуждать проблемы с «контролерами», проверяющими органами и другими рутинными административными процедурами. Это порождает громадную перенасыщенность рынка и невероятное соперничество.

Деловая жизнь проходит не в борьбе с проверяющими органами, а в борьбе за потребителя. Поэтому более взыскательного покупателя найти сложно - убедить его отдать вам свое предпочтение будет непросто. Спросите себя, насколько ваша фирма клиентоориентирована. Вы избавляетесь от отрицательных отзывов о товаре? Знаете о недостатке продукта, но все продаете? Не готовы принять возврат по первому требованию? Не делаете скидки, подарки и акции для покупателей? Если почти на все вопросы вы ответили «да», вам нечего делать в Китае. Для начала нужно научиться любить своего покупателя так, как вы любите себя. Нет, лукавлю, намного больше. И исключений в этом правиле нет - даже для крупных брендов.



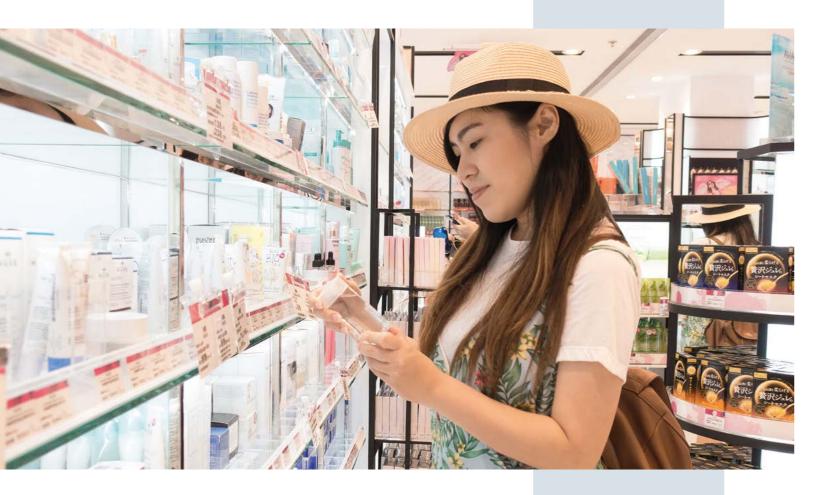
Летом 2020 года руководитель Китая Си Цзиньпин объявил новый экономический курс, суть которого в ставке на резервы внутреннего рынка. Китай должен стать менее зависимым от экспорта, развивая вместо этого «домашний» спрос. Аналитики считают, что такая политика еще больше ужесточит борьбу на потребительском рынке.

Подробнее об особенностях конкуренции на китайском рынке можно прочитать в свежем отчете McKinsey.









ЗАБЛУЖДЕНИЕ № 2

Я изучил рынок и точно знаю, чего они хотят

На выставке в Китае у вашего павильона очередь - все пробуют, хвалят. Вам кажется, что так будет всегда. Но это ловушка, в которую, к сожалению, попадают почти все.

На самом деле это явление называется экзотическим потреблением.

Допустим, китайский предприниматель из глубинки приезжает в Пекин и видит, как русские туристы едят жареных скорпионов на улице Ванфуцзин. И делает «логичный» вывод: в России любят жареных скорпионов, но они там не водятся, поэтому надо срочно организовать поставки. Примерно так же рассуждают и российские производители, которые наблюдают, как посетители выставки поглощают их товары - пастилу, мед, мороженое,

пряники, соки, пиво, колбасу, водку, хлебы, иван-чай и т. д. Но на этом основании еще нельзя строить рыночные перспективы продукции. В обыденной жизни, скорее всего, экзотика с выставки не будет пользоваться высоким спросом, как жареные скорпионы в российском супермаркете.

Российская номенклатура повседневных продуктов питания совпадает с китайской примерно на 15-20%, да и то в виде непереработанных овощей и фруктов. А в категории prepacked даже меньше. Конечно, какие-то продажи будут, но в целом речь идет скорее о неустойчивом и случайном потреблении. Потому что у нас разная культура еды. И тут мы переходим к третьему заблуждению.

В 2020 году экспорт российской молочной продукции составил \$310 млн. 40% этого объема пришлись на Казахстан (всего на страны СНГ -71%). Китай приобретает в основном сухое молоко: правительство этой страны разрешило поставки с ряда комбинатов осенью 2020 года. Объем экспорта оценивается в \$5,6 млн. Емкость китайского рынка молока составляет примерно \$60 млрд.



ЗАБЛУЖДЕНИЕ № 3

ЕСЛИ Я ЗНАМЕНИТ ЗДЕСЬ, меня сразу оценят и там

В России ваш бренд широко известен. Но китайцы считают, что в России вообще не существует брендов.

Представьте, что к вам из Эритреи приезжает друг и привозит нечто. Вы не очень понимаете, что это, но пробуете - ощущения неопределенные. В ответ ваш друг закатывает глаза: да ты знаешь, что это? Это наше национальное эритрейское лакомство. Моя бабушка делала. Раньше его продавали в стеклянных бутылках с фольговыми крышками. Перед школой я ходил за ним в магазин. На нем построен сюжет культового эритрейского фильма 1970-х. В ответ вы лишь пожмете плечами. Примерно так же китаец будет реагировать на ностальгические рассказы о прославленных советских брендах от докторской до сгущенки.

Чтобы вывести на китайский рынок бренд – прославленный у себя на родине или нет, неважно, – нужны колоссальные вложения. Первые пять лет на один юань проданного товара необходимо потратить два

юаня на продвижение, то есть работать себе в убыток. Здесь это норма, даже китайские компании, выводя на рынок новый бренд, играют по таким правилам, и через пять лет не факт, что добиваются успеха.

Есть лишь несколько мировых брендов, которые китайцы все-та-ки признают. Например, французское вино определенных лейблов и пара лидеров мирового косметического рынка.

Все дело в том, что в России импортное десятилетиями воспринималось как заведомо хорошее. А в Китае привозное – это синоним неизвестного и подозрительного.

До пандемии в Китае наблюдался рост продаж иностранных продуктов, особенно из Западной Европы, США, Австралии, Новой Зеландии, Кореи, Японии и ряда стран Южной Америки. Но правительства этих стран и сами компании-производители тратили колоссальные средства для их популяризации. А с приходом пандемии и этот рост практически сошел на нет.



В McKinsey попытались разобраться, почему иностранные бренды в Китае проигрывают местным. Выяснилось, что китайские производители предлагают лучшую цену, в целом более высокое качество и отличное послепродажное обслуживание. При этом выяснилось, что китайский потребитель путается в брендах. Он принимает иностранные бренды, давно присутствующие на рынке, за местные (как, например, Danone и Olay), а новые китайские бренды за иностранные (например, Beingmate), и им не доверяет.





Жестокая конкуренция бьет по всем: китайские компании также испытывают проблемы с рентабельностью на внутреннем рынке. Он перенасыщен, и заработать легко и много, как прежде, уже нельзя. Признаком этого стало падение акций большинства китайских компаний в январе текущего года. В то же время Apple рапортует о рекордных прибылях, драйвером которых стали продажи именно в Китае. Рынок Китая – сложное явление, там можно много выиграть и много проиграть.

ЗАБЛУЖДЕНИЕ № 4

Нужно копировать технологии, которые привели меня к успеху в России

То есть план такой: найти местного дилера, чтобы он взял всю тяжесть продвижения на себя. Он купит или примет товар на реализацию, найдет локальных дистрибьюторов. Сам заработает и мне даст заработать. Увы, это не так.

Дистрибьюторы в Китае, конечно, есть. Некоторые из них оперируют громадными объемами импортных товаров из разных стран, но России в этом списке пока нет. Поэтому если кто-то согласится с вами сотрудничать, то, скорее всего, это начинающий бизнесмен, единственным преимуществом которого перед вами будет лишь знание китайского языка. И вы вместе начнете набираться опыта, правда, вы будете расходовать свой бюджет, а он – ваш.

Альтернативный путь - самостоятельно завезти товар на склад, получить все необходимые документы и начать напрямую сотрудничать с местной торговой сетью. Организационно и технически это вполне возможно. Но даже после всех понесенных финансовых издержек, скорее всего, продажи так и не взлетят. Дело в том, что большинство магазинов в Китае открыты по франшизе, то есть заказ делает владелец сети. Конечно, пробегая глазами список товаров, владельцы вряд ли остановят свой выбор на вашем продукте, о котором ничего не знают. Сеть это не очень волнует: она уже получила с вас деньги за склад и за право вхождения на полку и даже выполнила норматив по привлечению «новых товаров». Все издержки за счет поставщика.

Остается третий вариант - пойти в розничные магазины, чтобы лично пообщаться с владельцем. Представьте, только одна известная торговая сеть только в Гуанчжоу насчитывает 10 тыс. точек! Почти в каждой из них вы услышите один ответ: хозяина нет на месте. И только в редком случае владелец попросит «убедить его купить этот товар прямо здесь и сейчас, отменно прорекламировав продукт на 10 квадратных метрах магазина, потому что сам себя он не продаст». Вряд ли возможно пригласить рекламного аниматора во все 10 тыс. магазинов, верно?

Неудивительно, что даже мировые бренды работают на китайском рынке в убыток. Но для них такое географическое присутствие обосновано - это укрепление имиджевых позиций, на которое они готовы потратиться. А вы?



УДАЧНЫХ ПРИМЕРОВ поставок из России В КИТАЙ ВЕЛИКОЕ МНОЖЕСТВО. ПУСТЬ ЭТОТ МАТЕРИАЛ НЕ ОСТАНАВЛИВАЕТ ВАС НА ПУТИ К НОВОМУ РЫНКУ. ВЕДЬ МОЯ ЗАДАЧА: ПРЕДУПРЕДИТЬ ВАС О ПРОБЛЕМАХ, ЧТОБЫ вы были готовы УСПЕШНО СПРАВИТЬСЯ СО ВСЕМИ трудностями. НАДЕЮСЬ, ИЗБЕЖАВ типичных ошибок, В СКОРОМ ВРЕМЕНИ вы пополните СПИСОК КОМПАНИЙ-ЧЕМПИОНОВ.

ЗАБЛУЖДЕНИЕ № 5

Экспорт поможет мне поправить дела

В компании тяжелая ситуация: кассовый разрыв, кредитная задолженность... А в Китае - емкий рынок и миллиардное население. Если каждый китаец купит хотя бы одну конфетку, я продам миллиард конфет. Но это не так.

Каждый год наблюдается одна и та же картина: весной завозят, осенью выбрасывают. Утилизации подвергается до 70-80 % российских товаров, завезенных в Китай. При этом за все – от электричества и склада до полки в магазине – надо платить. Поэтому, если сейчас финансовая ситуация нестабильная

в России, это не повод делать шаг навстречу иностранным покупателям.

Я упоминал о мировых компаниях, которые морщатся, но жуют «кактус» китайского рынка. Все-таки, несмотря на убытки, смысл в их действиях есть. Присутствие на розничном рынке в Китае колоссально повышает капитализацию бренда, работает на укрепление имиджа. Но тут другая игра: зарабатывают не на товаре, а на бирже. Эти бренды не поправляют, а укрепляют дела, работая в Китае. Китай делает сильных еще сильнее. Другим там места нет.













ОТКУДа ВЗЯТЬ ПРЯНИК И КУДа СПРЯТать КНУТ

В условиях трансформации экономики, когда команда работает на «удаленке», управление персоналом превратилось в головоломку. Попробуем разобраться, как мотивировать работника, если видишь его только на экране.

Текст: Алексей Морозов

НА ДУШЕ

Написаны тысячи работ по управлению персоналом в кризис, но лишь считаные исследования заглядывают в душу работника. Наибольший массив данных накоплен на материале Греции, пережившей в 2010-х масштабный долговой кризис. Результаты противоречивы. С одной стороны, у сотрудников падает эмоциональная привязанность к компании, нарастает раздражение, разрушаются даже такие базовые принципы, как профессиональная честь. С другой – люди,

ненавидя компанию и критикуя руководство, начинают держаться за место еще крепче: резко вырастает то, что эйчары называют continuance commitment (долгосрочная приверженность). В принципе понятно, почему так: на улице-то еще хуже.

Кризис 2020-2021 годов еще сложнее. Потеря лояльности к компании парадоксально сочетается с готовностью больше и лучше работать и принимать условия, выставленные работодателем, показал опрос 12 тыс. сотрудников различных компаний, предпринятый группой ВСG.





МИХАИЛ ПЕТРОВ, директор по продажам компании MiaAir:

«Страх увольнения – худший инструмент мотивации. Материальное стимулирование также не универсально: рано или поздно компания сталкивается с тем, что оно со временем делает сотрудника апатичным и даже демотивирует его. Важно найти золотую середину и простроить правильный баланс распределения мотивационных инструментов. Например, на Западе распространена система, которая позволяет мотивировать только активных сотрудников. В любом случае не стоит забывать, что все инструменты работают только в комплексе».

75 % работников, по их мнению, увеличили производительность труда. Плохая новость: этот энтузиазм, похоже, был вызван переходом на «удаленку» и постепенно уходит. Опрос, проведенный компанией Магtес, показал, что лишь 16 % сотрудников понравилось работать дома. Этому способствовало и то, что многие менеджеры не смогли организовать эффективное удаленное управление коллективом. Лишь 25 % опрошенных заявили, что «все еще доверяют» руководству.

В итоге корпоративная лояльность снизилась. Что можно с этим сделать?

ЖЕСТКИЙ КОНТРОЛЬ — НЕ ВЫХОД

По данным ILM, 73% работников утверждают, что руководители «бросили» их один на один с проблемами. Большинство управленцев не смогли проявить эмпатию, продемонстрировали слабый эмо-

циональный интеллект. Им показалось, что они «теряют контроль», и они всеми силами принялись закручивать гайки. Доверие? Не слышали.

Об этом говорит, например, бум в сфере решений по удаленному контролю за сотрудниками. Рынок такого ПО за 2020 год вырос на десятки и даже сотни процентов (оценки расходятся), количество соответствующих запросов в поисковиках - на 1700 %. Ожидается, что к 2027 году продажи составят \$1,4 млрд. Хотя часть программ защищает данные от взлома, многие решения призваны контролировать каждый шаг работника по собственной комнате. Беспрецедентное вторжение в личное пространство расценено многими крайне болезненно. Об этом говорят, в частности, опросы, согласно которым многие хотели бы вернуться в офис. Там хотя бы соблюдаются границы личное - производственное.

Страх увольнения — худший инструмент мотивации.
При этом материальное стимулирование также не универсально





ЧТО ДЕЛАТЬ

Мы проанализировали советы, которые дают ведущие консалтинговые компании, и сформулировали пять шагов, сделав которые управленец сможет улучшить отношения с коллективом. Хотя разные консультанты дают разные рецепты, все их объединяет то, что авторы статьи в Harvard Businnes Review назвали «сопричастность» или «новая искренность». Компания должна быть предельно откровенной со своим работником, рассчитывая в свою очередь на ответное доверие.



ШАГ 1

ПРИЗНАЙТЕ, ЧТО ВРЕМЕНА ТЯЖЕЛЫЕ

Деланый оптимизм не работает: если дела плохи, так и скажите. «Признание того, что компания столкнулась с кризисом, - это первое, что должны сделать руководители», - советуют эксперты McKinsey. Этот шаг требует от руководителя «преодоления предвзятого отношения к нормальности, которое может привести к недооценке как возможности кризиса, так и его воздействия», пишут эксперты. Сформулировано витиевато, но суть ясна: руководитель обязан выступить в роли визионера. То есть вовремя рассмотреть угрозу и предупредить остальных.



ЗАВЕРЬТЕ ЛЮДЕЙ, ЧТО ИХ НЕ БРОСЯТ

Вникните в эмоции и выслушайте претензии сотрудников. Прямо скажите людям, что их страхи и претензии - не их «домыслы», не смейтесь над робкими и мнительными. Ради того, чтобы человек не чувствовал себя потерянным, можно даже раздробить отделы с тем, чтобы люди работали в командах по двое-трое и каждый был бы на виду. Если все-таки что-то идет не так, убедитесь, что люди рассказали вам все о своих страхах и опасениях.

Например, в компании Steyer Content ввели еженедельный «счастливый час»: гендиректор поздравляет сотрудников с днями рождения, люди показывают друг другу фотографии детей и домашних животных, проходят конкурсы, обсуждаются новые фильмы и общественные события. Возможно, в России это сочтут крайностью (наши люди более закрытые), но здесь решающую роль играет чувство меры и вкуса руководителя или эйчара.



СТАВЬТЕ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ВАЖНЫЕ ЗАДАЧИ

В кризис люди остро реагируют на имитацию деятельности и абсурдные задачи, увы, время от времени возникающие в любой организации. Им кажется, что руководство занято «ерундой» и «погубит компанию». «Ставьте только действительно значимые цели», - советует эксперт в области НК Шрити Бопайя. Заодно это даст надежду выделиться личными успехами и позволит на практике реализовать заезженную мысль, что «кризис - это время возможностей».



НАТАЛЬЯ НЕНАШЕВА, управляющий партнер Topline:

«Когда приходит кризис, самый грамотный подход – сочетание методов кнута и пряника. Если часть сотрудников работает неэффективно, расставаться с ними нужно как можно решительнее. Тем более, что их недостатки, незаметные в «мирное» экономическое время, с наступлением кризиса могут сильно навредить бизнесу. Что касается ценной, полезной части команды, не стесняйтесь разговаривать с ними и рассказывать о реальном положении дел. Советую не прятать проблемы от ключевых сотрудников, а, наоборот, посвящать их в обстановку.

Подчиненные должны понимать, что судьба компании зависит не только от высшего руководства, но и от них самих. У части наших соотечественников до сих пор развиты настроения, которые можно назвать патерналистскими. Я про ощущение «нам все должны» государство, работодатель... Если мы хотим пережить кризис вместе, то надо засучить рукава и работать, вместе искать возможности для выживания, трансформации, нового развития. Дайте понять, что вы не потерпите от команды поведения в стиле «опускаем руки и продолжаем требовать с руковод-

ства, но не с себя». Вашими опорными группами в деле правильной мотивации могут стать две категории сотрудников. Это специалисты, чей доход выше среднего по рынку и зависит именно от положения и выполняемых задач внутри бизнеса. И люди, выполняющие необходимую, но неуникальную работу, – водители, продавцы. Первая категория пойдет вам навстречу потому, что ценит свое место и положение именно в вашей компании. Вторая потому, что во время кризиса конкуренция на рынке труда повышается и найти новую работу становится намного сложнее».



ДЕЛЕГИРУЙТЕ ВНИЗ

Худшее, что может сделать руководитель, - ужесточить вертикаль власти, утверждают эксперты. Отправьте «вниз» как можно больше полномочий и побудите работать в горизонтальных связях. Постарайтесь, чтобы люди увязывали успех проекта со своим личным успехом: по данным McKinsey, 91 % успешных команд выстроен именно на тонкой игре корпоративное - личное. Доверяйте исполнителям по возможности всю задачу под ключ, чтобы результат был более ощутим. Это вызовет гордость сотрудника за свою работу и позволит развить творческий подход.

ШАГ 5

БЫСТРО МЕНЯЙТЕСЬ

Адаптируйте задачу на ходу. Во-первых, в кризис это просто необходимо. Во-вторых, если обсуждать решения с командами, даже низовыми, это укрепит корпоративный дух и позволит избежать ощущения «метания» («сегодня приказывают одно, завтра другое»). Каждый солдат должен понимать свой маневр, но кто-то прежде обязан солдату его объяснить.





ПОБЕДИТЬ САМОГО СЕБЯ

Ваша конечная цель - выйти из кризиса более сильным. Отчасти это лотерея. Общим местом стала мысль, что нынешний кризис вытолкнет наверх цифровые компании. В то же время некоторые чисто цифровые стартапы, взлетев в начале 2020-го, летят как-то неровно, тогда как другие, вроде бы безнадежно аналоговые и олдскульные, переживают успешную трансформацию.

Возможно, правильное управление персоналом действительно играет решающую роль. «Пандемия продемонстрировала, насколько для эффективности компании важна работа эйчара», – говорит Четна Гогиа

из PolicyBazaar.com. Также мы можем судить об этом на примере кризиса 2008-2009 годов, проанализировав кейсы компаний, которые вышли из испытаний более сильными. Например, машиностроительный концерн Barry-Wehmiller, где внедрили принцип «мы все - семья». Или общие собрания, на которых высшее руководство принимало решения вместе с низовым персоналом, как было в металлургической компании FAVI и в медицинском гиганте Buurtzorg. Тот кризис дал науке управления персоналом принцип «добровольной жертвенности», оказавшийся очень кстати в 2010-е, характеризовавшиеся вялыми темпами



МИХАИЛ ЧУРАКОВ, директор Центра гуманитарных технологий и исследований «Социальная Механика»:

«Кризис – время пересмотра устоявшихся бизнес-процессов. Это перераспределение рынков, рост мотивации сотрудников и широкий кадровый выбор, возможности установления новых взаимоотношений; это время идей и появления новых форм работы. Кризис смывает наносное - наценки, некачественное управление, пренебрежительное отношение к клиентам и возможностям. Мотивировать сотрудников бизнес-структур не стоит ни запугиванием, ни обещаниями «не бросать». Для массового персонала лучшая мотивация – это понятность правил и ситуации: за что платят и каковы перспективы. Необходимо четкое, но не излишнее информирование и, разумеется, соблюдение правил со стороны компании. Не нужно говорить о сложностях компании, это не поможет, – нужно устанавливать и соблюдать договоренности. Не можете платить, но хотите сохранить работников – придумывайте проекты, клиентов, новые условия. Особенно важно это по отношению к членам команды, кадровому ядру. Их необходимо вовлекать в совместный поиск решений, давать им новые возможности или статус. Это хорошая проверка. Кто-то уйдет, но с остальными вы станете сильнее, чем раньше».

Пока одни опасаются потерять основанный на страхе и дистанции авторитет, другие идут вперед, в реалии постиндустриальной экономики, выстраивая распределенные команды



ОЛЬГА ШУППО, научный руководитель сети клиник иммунореабилитации и превентивной медицины Grand Clinic:

«Лучшее время для трансформации и в личной сфере, и в бизнесе – это всегда время кризиса. На самом деле давление внешней среды мы испытываем всегда. Если ваш поезд катится по накатанной, стабильность рано или поздно разобьется о новые угрозы. Мир меняется, необходимо постоянно пересматривать, адаптировать стратегию бизнеса, принципы управления. Только постоянное развитие и готовность к переменам по-настоящему позволяют увидеть новые горизонты. Абсолютно точно не стоит навязчиво твердить сотрудникам, что компания «проходит непростой период». Напротив, задача руководителя состоит в том, чтобы создать хороший рабочий настрой для результативной деятельности и обозначить перспективы развития для коллектива. Нет ничего хуже руководителя, который находится в панике. С таким настроем капитана любое судно неизбежно пойдет на дно. Поэтому мой совет: несмотря на кризис, вдохновлять и строить долгосрочные планы развития. Как врач могу сказать, что позитивное мышление позволяет не просто пережить сложные времена, но и ускоряет выздоровление».

экономического роста. Чему научит этот кризис?

Пока одни чураются «заигрывания с коллективом», опасаясь потерять основанный на страхе и дистанции авторитет, другие идут вперед, в реалии постиндустриальной экономики, выстраивая распределенные команды. Иногда новации эйчаров столь изощренные, что напоминают рецепты из древнекитайского трактата «Искусство войны». Что ж, кризис и есть война, только война, как учил Сократ, в первую очередь с самим собой.



В прошедшем году в условиях турбулентности, вызванной пандемией, оказался и мировой бизнес, и каждый из нас. Но кризис – это еще и мощный толчок к развитию. Представляем подборку изданий,

Ни один бизнес-план не выдерживает проверку реальностью. Реальность всегда отличается от картины, представленной в плане ».

Основатель компании Amazon Джефф Безос



«ИСКУССТВО СТРАТЕГИИ. УРОКИ БИЛЛА ГЕЙТСА,

УРОКИ БИЛЛА ГЕИТСА, ЭНДИ ГРОУВА И СТИВА ДЖОБСА»

Дэвид Б. Йоффи, Майкл Кусумано

В книге собран опыт трех легендарных СЕО – основателя Microsoft, учредителя Intel и отца Apple. Авторы анализировали опыт великих управленцев в течение 30 лет и сформулировали пять правил, которые оказались общими для этих лидеров. Например, все трое в обратном порядке высчитывали шаги, которые приведут их компании к успеху, а также стремились создать не просто продукт, а экосистему.





«СОХРАНИТЬ И ПРИУМНОЖИТЬ»

Дмитрий Конаш

Как грамотно и с выгодой управлять сбережениями. Как сформировать инвестиционный портфель, основанный на финансовых и математических принципах. Как избежать ошибок на бирже и получать достойный процентный доход. Эта книга дает ответы на базовые вопросы тех, кто начинает путь к повышению финансовой грамотности.



которые помогут встать на путь перемен.

«ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ. КАК ВЫЖИТЬ И ПРЕУСПЕТЬ

В НОВУЮ ЭПОХУ»

Т. Сибел

Руководство для всех управленцев, которые хотят преуспеть в век цифровых технологий, написанное выдающимся предпринимателем из Кремниевой долины.

Сибел подробно раскрывает такие понятия, как большие данные, интернет вещей, облачные вычисления и искусственный интеллект, а также расшифровывает этапы глобальной цифровой трансформации бизнеса.







«В ПОИСКАХ СОВЕРШЕН-

СТВА. УРОКИ САМЫХ УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ АМЕРИКИ»

Т. Питерс, Р. Уотерман

Неустаревающий мировой бестселлер от гуру американского менеджмента, насыщенный живыми успешными кейсами, секретами эффективности и практическими лайфхаками. С 1982 года издание не покидает различные списки лучших деловых книг для студентов вузов, программ МВА, молодых и опытных руководителей любого звена.

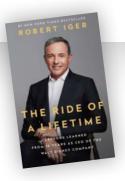


«ЭФФЕКТИВНЫЙ ИЛИ

МЕРТВЫЙ. 48 ПРАВИЛ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕД-ЖМЕНТА»

В. Моженков

Выжить, обогнать других и стать сильнее или... умереть. Один из лучших менеджеров Audi Владимир Моженков делится в книге лайфхаками и хитростями, которые помогли ему преуспеть в условиях тотальной нестабильности. Он объясняет, чем различаются стратегии погибших, просто выживших и преуспевших компаний.



«THE RIDE OF A LIFETIME:

LESSONS LEARNED FROM 15 YEARS AS CEO OF THE WALT DISNEY COMPANY»

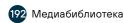
R. Iger

На русском языке книга Роберта Айгера, который 15 лет руководил The Walt Disney Сотралу, еще не выходила. Так что знакомство с изданием станет отличной возможностью прокачать и английский язык, и бизнес-навыки. Успешный лидер рассказывает о правилах самодисциплины, вспоминает повороты головокружительной карьеры и ход важных в истории компании переговоров.











Прямая речь успешных управленцев, мнение профессоров и лекции ученых, интервью с бизнесменами и презентации известных на весь мир героев... Выбирайте полезный видеоконтент.

MAHAJE KAHAJE

Мы особенно ценим доверие предпринимателей нашим кредитным продуктам и готовы продолжать успешное партнерство с московским бизнесом и в дальнейшем ».

Вице-президент – директор департамента среднего и малого бизнеса Москвы ПСБ Алексей Анаисов



БАНК ПСБ

На официальном канале Промсвязьбанка ведущие эксперты рассказывают о финансовой грамотности, делятся профессиональными советами, беседуют с представителями разных секторов рынка и презентуют новые сервисы ПСБ. Среди клиентов опорного для оборонно-промышленного комплекса банка не только военные заводы, но и представители малого и среднего бизнеса из разных отраслей экономики.





FORBES

Контент популярного бизнесиздания самый разнообразный, но преобладает жанр интервью с успешными бизнесменами и известными людьми – например, с создателем «Додо Пиццы» Федором Овчинниковым, генеральным директором «Яндекса» Еленой Буниной. В плейлисте Agenda предприниматели обсуждают насущные проблемы из-за COVID-19 и делятся советами по управлению бизнесом и эффективному пиару.





BITKOGAN

Профессор Высшей школы экономики, инвестиционный банкир Евгений Коган комментирует события из мира финансов, экономики и инвестиций. На прямые эфиры к Евгению присоединяются и другие эксперты. Это не похоже на скучную лекцию, скорее – на приятную беседу с профессионалом своего дела. У каждого зрителя есть возможность задать вопрос и получить на него ответ в отдельном видео.





MIT OPENCOURSEWARE

На спецканале Массачусетского технологического института (МІТ) собраны обучающие курсы, лекции и семинары в том числе по экономике, финансам и большим данным. В открытом доступе представлены лекции гуру макроэкономики – профессора МІТ Джонатана Грубера.



«POCTEX»

Госкорпорация «Ростех», в которую входит более 700 предприятий, активно содействует росту производства высокотехнологичной продукции в ОПК. Эксперты, ученые и инженеры рассказывают на канале о новинках техники и технологий. Экскурсию в мир инноваций продолжают репортажи из лабораторий и обзоры важных мировых событий.



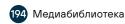
«СКОЛКОВО»

И официальный канал технопарка «Сколково», и youtube-страница одно-именной школы управления могут похвастаться исключительно полезным контентом. Интервью с резидентами и звездами бизнеса, записи лекций и мастер-классов, круглые столы по актуальным вопросам и, конечно, полезные советы от одной из ведущих бизнес-школ России.











AMODOPINAT

Каждый четвертый пользователь интернета в России слушает подкасты раз в месяц и чаще. В Москве эта доля выше, чем в регионах, – 42% против 23–27%*. Выбирайте программы о финансах, бизнесе, саморазвитии и успехе.



ШКОЛА ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ «ФИНГРАМ»

Команда образовательного проекта по управлению личными финансами «Финграм» записывает понятные и нескучные подкасты, которые полезно послушать и новичкам, и продвинутым. Выпуски дают базовый набор знаний для составления личного бюджета, оптимизации расходов и знакомят с инструментами увеличения накоплений.



«БРЕНДЯТИНА»

Подкаст от радио «Маяк» об истории создания крупных мировых компаний – Netflix, «Интурист», UBER, Alibaba, Instagram. «Яндекс». «Сбербанк», Dendy, Lada, «Ашан» - и множества других. Ведущие - Рустам Вахидов, Сергей Стиллавин и компания весело обсуждают не только бренды продуктов, одежды и бытовой техники, но и биографии известных людей. Например, уже выходили эпизоды о Михаэле Шумахере и Уоррене Баффете.



БИЗНЕС, РОБОТЫ, МЕЧТЫ

Опытные предприниматели делятся лайфхаками, как построить системный бизнес, который приносит деньги. Выпуски посвящены таким темам, как уход ключевых сотрудников, выживание во время «идеального шторма», «партизанский» маркетинг, правильное формирование цен, и множеству других волнующих вопросов. Есть даже эпизод с интригующим названием «Один сотрудник душил другого прямо на рабочем месте! Что делать, когда сотрудники «косячат».







Чтобы грамотно распоряжаться собственными деньгами, совсем не обязательно быть профессиональным финансистом. При этом знания

на базовом уровне очень важны для каждого человека, поскольку от этого зависит его благополучие».

Министр финансов РФ Антон Силуанов



«ПРОДАЖНЫЕ БЛОГЕРЫ»

Два маркетолога – Алексей Ткачук (Dnative) и Семен Ефимов («Русский маркетинг») - обсуждают горячие темы из мира блогеров, рекламы и интернета. Будет интересно всем, кто задумывается о продвижении своего бренда в социальных сетях «ВКонтакте», YouTube, Instagram, TikTok и других. Опытные специалисты делятся историями успешных и провальных рекламных кампаний, обсуждают, почему многие блогеры вызывают раздражение, и раскрывают секреты пролвижения



TRAVEL MBA

Бизнес-подкаст о предпринимателях, которые создают и развивают географически свободный удаленный бизнес. Будет особенно интересно тем, кто планирует выйти на новый уровень жизни и бизнеса – без привязки к одному месту. Герои выпусков делятся историями о релокации и бизнес-процессах в Испании, Эстонии, Португалии, Амстердаме, на Бали, в Сан-Франциско, Китае и других местах. А еще есть выпуск о том, как дистанционно продавать на Amazon и eBay и за пару лет выйти на оборот \$200 тыс. в месяц.



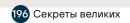
«ЗАПУСК ЗАВТРА»

Подкаст от студии «Либо/ Либо» о технологиях, меняющих нашу жизнь. Приглашенные в студию хакеры рассказывают про безопасность. дата-сайентисты – про машинное обучение и системы распознавания лиц, разработчики – про то, как сделать сервис, которым будут пользоваться миллионы. Обсуждаются игровая индустрия, онлайн-кинотеатры, музыкальные и сервисы онлайн-знакомств. Обязательно к прослушиванию всем, кто хочет разобраться в премудростях ИТ-индустрии.









Сергей Павлович **Королев** 1907—1966

Выдающийся конструктор, ученый, основоположник практической космонавтики, создатель советского стратегического ракетного оружия. Академик, лауреат Ленинской премии, дважды Герой Социалистического Труда.



► Всем смыслом моей жизни стало одно — пробиться к звездам

Все начинается с самого обычного. Необычным оно становится уже потом.

> Критикуешь чужое предлагай свое. Предлагая— делай.

быстро, но будут помнить, что было плохо. И наоборот.

ПОРЯДОК
ОСВОБОЖДЗЕТ

но плохо, а можно – медленно, но хорошо. Через некоторое время все забудут, что было

Можно сделать быстро,

МЫСЛЬ.

Ракета под водой — это абсурд. Но именно поэтому я возьмусь сделать это.

Патриотизм, отвага, скромность, трезвость мгновенного расчета, железная воля, знания, любовь к людям – вот определяющие черты, без которых не может быть космонавта.





Перспективное развитие

Портал о промышленности, диверсификации производства и финансах





БАНК СИЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ

4 ПСБ

8 800 333 03 03 psbank.ru

ПАО «Промсвязьбанк». Генеральная лицензия Банка России № 3251.