

ВЯЧЕСЛАВ ШЕЯНОВ

Частная инициатива и аэрокосмическая промышленность

Проблемы развития флагмана российского
машиностроения глазами экономиста

Разрешить этого вопроса нельзя, его надо разрешать. В западных государствах на это потребовались десятилетия. Мы предлагаем вам скромный, но верный путь.

П. А. Столытин.

Нам нужна Великая Россия (М., 1991. С. 96).

В настоящей статье читатель не найдет революционных идей, способных в одночасье изменить облик космической промышленности России. Предлагаемые пути решения стоящих перед отраслью проблем предполагают постепенную трансформацию имеющейся организационной структуры в форму, наиболее полно отвечающую современным реалиям. При этом мы не будем касаться очевидного, а именно — вопроса о социальной значимости космической отрасли, которая уже самим фактом своего существования противостоит наметившейся тенденции к архаизации промышленности России и демодернизации ее экономики и всего общества.

С момента своего появления в 1950-х годах аэрокосмическая отрасль воспринимается нашими людьми как нечто величественное и самодостаточное. При этом вопрос практической пользы от многомил-

лионных инвестиций в эту сферу, по сути дела, никогда не ставился. Советский человек гордился своей причастностью к великому делу освоения космического пространства, ощущая его как великую миссию, как нечто подобное тому, что в свое время корейские бизнесмены абсолютно по другому поводу определили формулировкой «Koreanscando». Аэрокосмическая индустрия воспринималась как путь и одновременно как следствие, демонстрация победоносного шествия Советского Союза в мире, как материальное воплощение особой советской гордости, суть которой сполна выражалась фразой «можем, когда хотим!».

Помимо весомой политической составляющей, сохраняющей свое значение и сегодня, определенную роль играло осознание места отрасли в обеспечении глобальной безопасности в годы «холодной войны» через поддержание «баланса страха».

ШЕЯНОВ Вячеслав Владимирович — первый заместитель генерального директора ОАО «Научно-исследовательский институт авиационного оборудования», кандидат экономических наук.

«Космос» являлся как бы материализацией универсального архетипа, прочно утвердившегося в мировоззрении советского человека, прекрасно помнившего цену, заплаченную за Великую Победу 1945 года, — «только бы не было войны». Что же касается собственно экономических оценок деятельности советской аэрокосмической промышленности эпохи ее становления и расцвета, то феномен значительного импульса, приданного ею развитию народного хозяйства СССР во времена Н. С. Хрущева, еще ждет своего исследователя.

Аэрокосмические предприятия СССР стали, как это было принято говорить, огромной кузницей кадров и законодателем стандартов промышленного развития. Ими гордились и на них равнялись.

Между тем сам факт существования такого импульса не вызывает сомнений. Причем дело не ограничивалось лишь вкладом в развитие науки и техники. Не менее значимым представляется и тот факт, что отрасль сыграла огромную роль в воспитании целой плеяды высококвалифицированных специалистов, которые в атмосфере ежедневного решения творческих, нестандартных задач, в условиях строгой производственной дисциплины превратились в одну из основ прочности всего советского социума. Аэрокосмические предприятия СССР стали, как это было принято говорить, огромной кузницей кадров и законодателем стандартов промышленного развития. Ими гордились и на них равнялись.

Так почему же сегодня складывается пренебрежительно-скептическое

отношение к людям, связавшим свою жизнь с космосом? Почему в сознании народа отрасль является воплощением поговорки про неудобный чемодан без ручки, который и нести тяжело, и выбросить жалко? Неужели почти 320 тысяч наших сограждан, занятых в сфере производства аэрокосмической продукции, посвящают себя делу, скептически оцениваемому в современной России? На наш взгляд, проблема — в классическом (почти по Марксу) несоответствии системы организации производственных отношений уровню развития производительных сил. Если и дальше использовать образную систему марксизма, то вопрос состоит в том, вызовет ли это несоответствие «революцию», и в том, чем конкретно эта «революция» обернется. А вариантов здесь несколько — от полного развала отрасли до преодоления кризиса и начала поступательного развития.

Базис... есть

Ответ на поставленные вопросы начнем с констатации очевидного. Прежде всего, не подлежит сомнению эффективность ракетного оружия как средства доставки ядерных зарядов. Здесь ситуация никак не изменилась с советских времен и сохранится таковой, по крайней мере, в среднесрочной перспективе — до тех пор, пока у вероятного противника отсутствуют действенные средства ПРО. Соответственно, платежеспособный спрос со стороны государства по тематике оборонного назначения будет и далее составлять основу стабильной работы в отрасли. Принимая во внимание планы Российской Федерации потратить

на национальную оборону до 20 триллионов рублей в ближайшие восемь лет, с учетом значимости ракетного оружия в структуре вооружений, представляется, что ресурсное обеспечение космической промышленности в этот период будет весьма значительным.

Не менее важным (а на наш взгляд — даже главным) является анализ рыночной среды функционирования предприятий отрасли, с учетом перспектив формирования сегментов платежеспособного спроса на конечную продукцию космического назначения. В экономическом смысле развитие существующих и потенциальных рынков создает значимый ресурс для расширения базы распределения условно-постоянных издержек при производстве продукции, в том числе и военного назначения. Именно в снижении накладных расходов, доходящих на предприятиях отрасли до 600 процентов (что далеко за гранью рационального), видится значительный потенциал для обеспечения конкурентоспособности цен на продукцию как на внешнем, так и на внутреннем рынках. С другой стороны, с развитием предприятий отрасли возникает возможность создания высококвалифицированных рабочих мест, что важно не только с экономической, но и (как уже отмечалось выше) политической точки зрения.

Представляется возможной группировка направлений рыночной активности отрасли по следующим укрупненным секторам:

- продажа услуг ракетно-транспортных систем, с отнесением сюда военной составляющей;

- освоение ресурса геостационарной орбиты (других орбит) для организации и расширения коммуникационных возможностей планеты (с отнесением сюда технологий глобального позиционирования), с выделением сегмента оборонных задач;

- совершенствование и промышленное освоение технологий (в основном критичных к чистоте) на долговременных орбитальных станциях;

- исследования в области альтернативной энергетики и добычи полезных ископаемых за пределами атмосферы планеты;

- исследования в сфере колонизации небесных тел в развитие предыдущего положения.

В настоящей статье мы не ставим перед собой задачи определения количественных характеристик каждого из перечисленных рыночных секторов, хотя такая работа безусловно важна в построении жизнеспособной концепции развития отрасли. Приведем лишь обобщенную экспертную оценку их суммарной ежегодной емкости: около 300 миллиардов долларов США. Эта цифра не только позволяет с оптимизмом глядеть в будущее, но строить конкретные планы. Ниже на примере конкретных предприятий, функционирующих в России, мы постараемся показать, как уже сегодня, путем проведения мер чисто организационного характера, можно добиться качественного изменения экономической ситуации.

Надстройка... «рулит»

В организационном плане в настоящее время отрасль представляет собой комплекс промышленных предприятий, в большинстве своем преобразованных в акционерные общества и управляемых из Роскосмоса посредством

- представительства в советах директоров;

- прямого назначения исполнительных органов предприятий;

- распределения денежных потоков, формируемых за счет средств федерального бюджета, через применение функции заказчика.

Главным недостатком описанной системы управления является база экономического учета, построенная на основе еще советских норм и нормативов. В условиях естественного ограничения конкуренции на рассматриваемом рынке (в подавляющем большинстве случаев предприятия, производящие конкретные узлы и системы каждого уровня, являются единственным поставщиком) это приводит к формированию конечной цены на продукцию отрасли по принципу «издержки плюс», что в свою очередь создает питательную среду для коррупции менеджмента, а в более широком смысле — для несовпадения целей управленцев и отрасли в целом.

Напомним, что это происходит на фоне отсутствия в аэрокосмической промышленности значимых объемов НИиОКР (исключением здесь является лишь военный сектор). Соответственно, большая часть продукции, создаваемой отраслью, давно освоена в серийном производстве. Получается, что практикующиеся методы ценообразования носят деструктивный характер.

Отсюда — постоянные внутренние конфликты, потрясающие это закрытое сообщество и время от времени вырывающиеся наружу. Они — прямое следствие дисбаланса организации производства, сложившейся в отрасли. Реагируя на возникающие скандалы, власть бросает «на укрепление» все новых менеджеров, облеченных доверием свыше, но это не может и не сможет изменить ситуацию к лучшему. От конфликта к конфликту становится все более очевидной технологическая (глубинная) разбалансировка отрасли. Особенно тревожным симптомом являются участвовавшие аварии на серийных комплексах: ведь в силу сложившихся принципов работы космической промышленности проводится несколько типов испы-

таний для контроля качества, а потому теоретически «провалов» быть не может. Следовательно, существующая система организации управления отраслью неверна (либо недостаточна). Отсюда — необходимость выработки целого ряда взаимосвязанных и комплексных антикризисных мер.

Что конкретно?

Начнем с установки критериев, вне которых невозможно определить конкретные цели планируемых мероприятий, достижение которых станет мерилем их успеха. В качестве таких критериев выдвигаются следующие:

- нормативная аварийность;
- степень превышения оплаты труда промышленно-производственного персонала над средним в регионе размещения;
- рентабельность по чистой прибыли;
- размещение IPO на одной из мировых площадок.

После многолетнего опыта практической работы с флагманами отрасли (в числе которых — РКК «Энергия») главным условием обеспечения эффективности работы предприятий представляется наличие у каждого из них управляющего партнера-частника, имеющего существенную долю в капитале. Эта мера может привести к ожидаемым результатам в случае ее сочетания с максимально возможным укрупнением корпоративных образований, то есть созданием интегрированных структур, ориентированных на производство конечной рыночной продукции в рамках определенного выше перечня секторов рыночной активности.

В качестве важного условия успеха выступает частичное оперирование предприятия на международном рынке, так как сложившаяся на нем прак-

тика постадийного контроля и приемки заказчиками продукции является основным элементом стабилизации качественных характеристик технологических компетенций. Заказчики-иностранцы обладают значительным опытом экспертизы приобретаемых технических средств, а потому «договориться», «решить вопрос» с этими профессионалами нельзя (в отличие, к сожалению, от представителей органов военной приемки).

Высказанное замечание подтверждается тенденциями, характерными для развития аэрокосмической отрасли США. Уже несколько лет как НАСА взяло курс на привлечение частного капитала к делу обеспечения транспортными услугами МКС. На наш взгляд, главная цель проведения этой меры не видна широкой общественности, занятой бурной критикой Агентства, поскольку из-за привлечения «частников» США временно остались без технических средств доставки грузовикосмонавтов на МКС. В конгрессе и сенате США НАСА обвиняется едва ли не в «продаже Родины». Между тем цель проводимых Агентством мероприятий состоит в попытке разрушить круговую поруку традиционной системы организации аэрокосмической промышленности, базирующейся на, скажем так, «инженерном» (практикующемся у нас) подходе к решению поставленных задач, когда цены на конечную продукцию определяют производители, исходя из имеющихся расходов, которые пересматриваются крайне медленно. Соответственно у налогоплательщиков остается ощущение «впустую потраченных миллионов».

Показательно, что «пионеры»-частники («Space X» и «Orbital Science») предлагают продавать услуги своих ракетно-транспортных систем в разы (примерно в 2,5 раза!) дешевле. С точки зрения создания технических средств реализуемая НАСА концепция дала блестящие результаты: 26 мая этого года успешно осуществлена первая доставка грузов на борт МКС компанией «Space X». Как говорится, поживем — увидим; но наш собственный опыт показывает, что в идее американцев есть рациональное зерно. Однако даже позитивному зарубежному опыту не надо следовать слепо: едва ли есть смысл в кардинальной, по-советски, ломке

Даже позитивному зарубежному опыту не надо следовать слепо: едва ли есть смысл в кардинальной, по-советски, ломке всего комплекса отношений, сложившихся в отрасли. Гораздо целесообразнее синтез имеющегося и нового способов организации производства.

всего комплекса отношений, сложившихся в отрасли. Гораздо более целесообразным представляется синтез имеющегося и нового способов организации производства. Основным доводом в пользу такого подхода является значительная продолжительность циклов кардинального технологического обновления продукции аэрокосмической промышленности. Она обуславливает длительную «жизнь» технической подосновы отрасли (станочный парк, здания, сооружения), а следовательно — и возможность меньших инвестиций в сравнении

с вариантом кардинального слова старых организационно-управленческих конструкций.

Наши изыскания показывают, что даже в имеющихся условиях и при сложившейся на территории РФ практике подход, в рамках которого предприятием аэрокосмического комплекса, вовлеченным в конкуренцию на свободном рынке, управляют «частники», имеющие долю в его капитале, приносит позитивные результаты. В этом случае возникает совершенно иной подход к способу организации производства.

Так, в сегменте военной авиации Россия последние пятнадцать лет успешно конкурирует на внешних рынках со всеми реальными и потенциальными конкурентами. Среди прочего в этом результате велика роль чисто организационного аспекта. Исторически сложилось так, что отрасль производства боевых самолетов была значительно дефрагментирована: особенно это было характерно для сферы производства компонентов, например бортового радиоэлектронного оборудования. В 1990—2000-е годы часть этих предприятий была приватизирована, тогда как остальные управлялись многочисленными государственными агентствами, холдингами и т. д. Однако на практике почти повсеместно крупные производители сложных узлов, систем и агрегатов управлялись миноритарными собственниками предприятий с минимальным вмешательством властной иерархии в лице упомянутых агентств и холдингов. Если от последних и исходили указания, то они касались исключительно «количества в штуках».

Представляется, что в рамках такой модели получение дохода от деятельности предприятия осуществлялось собственниками (а не государством!) на уровне управления текущими

финансовыми потоками. Эти собственники не были заинтересованы в максимальной капитализации предприятия (и соответственно чистой прибыли предприятия!), так как не имели прибыли от собственной доли в акционерном капитале. При сравнении финансово-экономической статистики этих предприятий с соответствующими показателями организаций космической отрасли виден двухкратный разрыв (8 против 4 процентов!) уровня рентабельности по чистой прибыли, полученной за период 2007—2010 годов. Сеем предположить, что «стоимость» управления предприятий миноритарными акционерами составляет не менее 2 процентов от оборота; таким образом, можно говорить о минимально возможной 10-процентной рентабельности предприятий отрасли в случае изменения юридической парадигмы управления на предлагаемую в настоящей статье.

Если при этом будет реализован еще один предлагаемый выше принцип — размещение IPO на одной из мировых площадок, то интегрированная структура с годовым оборотом в 1 миллиард долларов США и нормативным (вполне достижимым) уровнем рентабельности 10 процентов (чистой прибыли в год) вполне сможет рассчитывать на достижение среднеотраслевого коэффициента P/E (капитализация/чистая прибыль) на бирже NASDAQ в 26,5. Исходя из установленного экспертным путем суммарного оборота космической отрасли в 2010 году в объеме 5 миллиардов долларов США, получаем потенциальный «вес» (капитализацию) одного из мировых «чемпионов» в размере 13,25 миллиарда долларов США.

Весьма любопытным с точки зрения рассмотрения действенности этого критерия в новой системе про-

изводственных отношений отрасли оказывается ретроспективный анализ направлений внешнеэкономической деятельности отрасли. Так, рыночная доля российских предприятий космической промышленности в мире в сегменте пусковых услуг для гражданских целей экспертно оценивается в 1,5 миллиарда долларов ежегодно. Занимаемый ими сегмент достигает 50 процентов, при том что предлагаемые цены ниже цен конкурентов на 60—100 процентов. Этот странный факт может быть объяснен по-разному, но с точки зрения заданных критериев представляется возможным согласованное увеличение стоимости услуг не менее чем на 30 процентов, что в свете предлагаемой концепции реорганизации отрасли может дать до 11 925 миллиардов долларов США «прибавки» к капитализации.

Воплощение предлагаемых идей на практике видится тем более целесообразным и желательным, что оно не является сложным даже в рамках действующего законодательства, вполне допускающего привлечение «частников» к делу консолидации отрасли. Ничто также не мешает устано-

вить материальную ответственность частника за достижение показателей согласно критериям, предложенным в настоящей статье.

Остается надеяться, что здравый смысл восторжествует, и кризис столь важной для страны отрасли, как аэрокосмическая, сменится поступательным развитием. Исходя из сказанного выше, это представляется вполне реальным. Главное — руководствоваться здравым смыслом, избегать ломки «через колено», не увлекаться громкими фразами и не ждать немедленных результатов. Начав эту статью словами П. А. Столыпина, закончим другим известным его изречением, смысл которого, как представляется, в полной мере отражает основную суть изложенного в настоящей статье: «Противникам государственности хотелось бы избрать путь радикализма, путь освобождения от исторического прошлого России, освобождения от культурных традиций. Им нужны великие потрясения, нам нужна Великая Россия!» ◆

¹ *Цит. по: П. А. Столыпин.* Нам нужна Великая Россия... М. «Молодая гвардия», 1991. С. 96.