

К

Тематическое приложение к газете **Коммерсантъ**

ПАРТНЕР ВЫПУСКА



Конверсия

Среда 18 марта 2020 №48 (6769 с момента возобновления издания)

spb.kommersant.ru

Цветные тематические страницы №13–16 являются составной частью газеты «Коммерсантъ». Зарегистрировано в Роскомнадзоре ПИ № ФС77-76924 9 октября 2019 года. Распространяются только в составе газеты. Подписчики получают цветные тематические страницы: «Дом», «Телеком», «Банк», «Страхование», «Лизинг», «Стиль» и другие.

14 Российские предприятия ищут альтернативные способы финансирования программ модернизации и расширения

15 ОПК пытается уйти от использования импортных компонентов и диверсифицировать производство

По подсчетам Смольного, доля гражданской продукции в выпуске предприятий оборонно-промышленного комплекса Петербурга составляет 20%. Заводы, большая часть заказов которых все еще идет от военных, ставят высокие цели по расширению присутствия в «мирном» сегменте. Производители адаптируют свой научный потенциал под нужды массового потребителя, сосредоточившись на вопросах сервиса и маркетинга. Скорее коммерциализировать наработки ОПК, по мнению экспертов, поможет кооперация.

Рынок с ароматом ГОЗ

— конверсия —

По подсчетам комитета по промышленной политике, инновациям и торговле Петербурга (КППИТ), в 2019 году 750 крупных и средних и 2 тыс. малых и микропредприятий, занятых в промышленности города, отгрузили продукции на 2,7 трлн рублей (102% к 2018 году). В оборонно-промышленном комплексе (ОПК) работает около 100 крупных организаций, а ежегодно участвует в выполнении госзаказа (ГОЗ) от 200 до 300 фирм, включая малые.

Выборка КППИТ по 60 предприятиям ОПК показала, что объем гражданской продукции в их выручке за 2018 год составил около 20%. Это выше заявленных Минпромторгом в рамках стратегии конверсии 17% к 2020 году (30% — в 2025-м и 50% — в 2030 году).

Среди успешно диверсифицирующихся предприятий города в КППИТ называют традиционно специализирующееся в ракетно-космической отрасли АО «НИИ точной механики», комплексные системы безопасности и автоматизированного управления движением которого внедряются на метрополитенах Казани, Нижнего Новгорода и Петербурга. ЦНИИ «Электроприбор» разрабатывает забойное буровое оборудование с целью повысить эффективность проводки наклонных нефтегазовых скважин на шельфовых объектах, до этого роторные управляемые системы в России не производились. Завод им. Козицкого активно продвигает на рынке ЖКХ системы видеонаблюдения, а ПК «Оборонные технологии» делает трубопроводную арматуру для нефтегазовой отрасли.

Правительство города думает о разработке программы диверсификации ОПК совместно с госкорпорациями, в первую очередь в области нефтегаза и энергетики («Газпром нефть», ОСК, энергомашиностроительные холдинги) и общественными организациями промышленников, а гражданские проекты заводов призывает искать на платформе «ГИС промышленность».

На деле многие продукты ОПК попадают в категорию двойного назначения. Так, по словам исполнительного директора НПП «Радар ммс» Ивана Анцева, единственным чисто военным продуктом предприятия являются системы наведения высокоточного оружия. Заказчиками беспилотных авиационных систем, поисково-спасательных комплексов, автомобильной электроники, поставляемой по программе Союзного государства, выступают спецслужбы и околосударственные корпорации: МЧС, «Росатом», «Росгеология», а также монополии типа «Газпрома» и «Роснефти». Гражданскими можно считать программные продукты, сенсоры и контроллеры для



В оборонно-промышленном комплексе города работает около 100 крупных организаций, а ежегодно участвует в выполнении госзаказа от 200 до 300 фирм

различных «умных» систем («умный город», «умное предприятие») или, например, изготавливаемые совместно с АО «ЦКБ по СПК им. Алексеева» скоростные пассажирские суда. Эти направления имеют выход на экспортный рынок, говорит господин Анцев.

По словам доцента кафедры экономической безопасности Института права и национальной безопасности РАНХиГС Павла Грибова, на рынке ОПК сегодня действуют две разнонаправленные тенденции. Увеличение доли гражданской продукции в ОПК (в 2015 году она составляла 15,9%, в 2018-м добралась к 20%) идет на фоне сокращения бюджетирования ГОЗ (с 4,7% ВВП страны в 2016 году до прогнозируемых по итогам 2019 года 2,8%). Коммерческий директор Ассоциации кластеров и технопарков России Андрей Шпиленко приводит характерный пример: на приобретение истребителей и вертолетов для Минобороны в государственной программе вооружения (ГПВ) 2011–2020 годов было выделено более 20 трлн рублей, а в ГПВ 2018–2027 годов — уже 19 трлн, при фактическом снижении стоимости рубля. По наблюдению гендиректора Института государственно-частного партнерства Елены Антипиной, также произошло перераспределение структуры госзаказа в сторону высокоточных видов вооружения. Отныне достижение заданных правительством показателей конверсии будет зависеть исключи-

тельно от инициативы руководителей предприятия по быстрому освоению рыночных компетенций, считает она.

На деле перестроиться военной экономике не так просто. Проблемы предприятий ОПК на пути к привлекательному «мирному» продукту всем известны. Недостаток финансов и подготовленных кадров, бюрократия, излишний контроль со стороны вышестоящих интегрированных структур, перечисляет заместитель генерального директора по развитию концерна «Автоматика» госкорпорации «Ростех» Павел Смирнов. Список этот дополняется отсутствием маркетинговых стратегий и слабой работой с потребителем в послепродажный период.

Для разработки нового продукта чаще всего требуются дополнительные НИР и ОКР, затраты в организацию производства, при этом норма прибыли военных, пока основных для ОПК контрактов, напоминает господин Шпиленко, может не превышать 2%. В поддержку производителей на федеральном уровне разработаны программы льготного кредитования, в частности «Конверсия» Фонда развития промышленности. Коллегией Военно-промышленной комиссии РФ обсуждается введение гарантированной квоты (от 30 до 50%) на закупки у предприятий ОПК в рамках реализации программы импортозамещения и национальных проектов, добавляет госпожа Антипина.

Такая поддержка может лишь сгладить переход на «мирные» рельсы, для повышения конкурентоспособности своей продукции предприятиям в любом случае придется решать ряд внутренних проблем.

В частности, снижать высокие накладные расходы, которые, по мнению госпожи Антипиной, зачастую связаны и с избыточным качеством производимых «оборонкой» товаров народного потребления. Вследствие жесткого контроля себестоимости продукции со стороны военных заказчиков у ОПК также есть искушение перераспределить на гражданскую часть общехозяйственных затрат, говорит господин Шпиленко. «Выходом будет либо жесткое отслеживание калькуляции себестоимости продукции, либо выделение гражданских проектов в отдельные юридические лица», — утверждает он.

С этим тезисом согласен представитель СЗРЦ концерна ВКО «Алмаз-Антей»: «Главная проблема заключается в том, что нужен раздельный учет по продукции военного и гражданского назначения». Номенклатура гражданской продукции должна определяться правительством РФ, добавляет в СЗРЦ, иначе предприятия ВПК начнут выпускать одно и то же. «Нужны направления, где у нас есть высокая доля импортного оборудования, разбить между крупными концернами и правительству поручить эти работы, выделив соответствующие субсидии на реализацию этих программ и жестко спрашивая за реализацию», — комментирует в пресс-службе предприятия.

По опыту АО «Армалит», основными требованиями гражданского заказчика являются минимальная цена и сжатые до минимума сроки поставки. Компания поставляет судовую трубопроводную аппаратуру, соединительные элементы, приводы

и шкафы управления и за счет развития гражданского судостроения намерена снизить долю (но не объем) поставок для военных кораблей — сейчас они составляют 85% портфеля ее заказов. «В переговорах с потенциальными клиентами, в первую очередь с самыми заказчиками судна, мы предлагаем им оценить стоимость арматуры в перерасчете на ее жизненный цикл», — комментирует коммерческий директор АО «Армалит» Евгений Коптяев. — При эксплуатации судна элементы его трубопроводов могут быть заменены десять раз. Эти затраты с учетом докования судна и его простоями в итоге окажутся выше стоимости нашей арматуры, срок службы которой сопоставим со сроком службы судна».

Основными конкурентами предприятий ОПК на рынках наукоемкой продукции являются иностранные компании. Изменить расстановку сил, особенно в свете неопоротливости организационных систем, отсутствия маркетинговых, а иногда и дизайнерских компетенций заводов «оборонки», крайне сложно. Толчком могло бы стать сотрудничество с иностранцами, но этому препятствуют военное прошлое ОПК и нынешние политические реалии. «Несмотря на то, что концерн открыт к сотрудничеству с иностранными партнерами, санкционная политика не позволяет иностранным компаниям его осуществлять», — комментирует в пресс-службе СЗРЦ концерна ВКО «Алмаз-Антей».

Иван Анцев из НПП «Радар ммс» считает, что богатая научная составляющая предприятия вкупе с квалифицированными инженерами позволяют компании сфокусироваться на развитии собственных разработок до серийного производства продукта с последующей гарантийной и постгарантийной поддержкой. По мнению Павла Грибова, лицензионное производство решает текущую проблему нехватки отечественного оборудования, но имеют ограниченный коммерческий и экспортный потенциал, так как ключевые разработки, созданные зарубежными партнерами, имеют технологические и юридические ограничения.

Как правило, успешные проекты рождаются в стратегическом партнерстве частной коммерческой компании и государственной структуры, говорит Павел Смирнов из «Автоматики»: «У коммерческой компании есть ресурсы в маркетинге, мощный sales-ресурс, разработчики, а у государственной — технологическое оборудование, субсидии на развитие технологий, квалифицированные ученые и иногда подходящий задел, который был создан для других заказчиков». Елена Антипина наиболее перспективным инструментом для диверсификации предприятий ОПК видит научно-промышленные кластеры двойного назначения.

Елена Большакова

Оцифрованная промышленность

— инновации —

Новая технологическая реальность, которая предполагает значительную степень цифровизации практически во всех сферах жизни, не оставляет выбора большинству производителей компаний: чтобы успешно конкурировать на рынке, необходимо внедрять инновационные технологии и подходы к работе. Петербургские предприятия стараются приспосабливаться этой тенденции, запуская в производство передовые разработки и используя альтернативные привычным способы взаимодействия с сотрудниками и контрагентами.

Исполнительный директор компании «Радар ммс» Иван Анцев уверен, что развитию промышленных инноваций ничего не препятствует: если у компании есть желание развиваться, то инновации будут. «Для этого нужны коллектив, производственные возможности и определенная смелость. Все это у нас имеется», — говорит он. Среди инновационной продукции «Радар ммс» он выделяет беспилотные авиационные системы, роботизированные спасательные средства, скоростные суда с современными мостиковыми системами, а также проекты в сфере интернета вещей. Так, например, компания разра-

ботала инновационный проект «Цифровой город», где ключевой является собственная программная платформа SmartUnity, позволяющая осуществлять конфигурирование и визуализацию систем общественной безопасности, систем техногенной и конструкционной безопасности, ресурсосбережения и энергоэффективности, интеллектуального управления транспортной инфраструктурой, а также мультимедийных систем и сервисов.

Конкурентоспособность инновационной продукции на внешних рынках, по словам господина Анцева, — не самая большая проблема: если у компании существует система, которая позволяет правильно сформировать требования к продукту и в дальнейшем создать такой продукт в соответствии с требованиями, то уже тогда такой продукт становится конкурентоспособным. Реализовывать продукцию на внешнем рынке мешают другие аспекты, прежде всего — политическая ситуация: предвзятое отношение к российской продукции у ряда стран, нежелание покупать у России и тем самым развивать ее экономику. «Но мы подобные барьеры по мере возможности преодолеваем», — уточняет он.

Говоря о кадрах, создающих инновации, господин Анцев отмечает, что на предприятии сильно развита кадровая политика и созданы внутрикорпоративные школы. «Мы создаем такую среду, в которой специалист не только обучается, но и растет внутри компании, ищем специалистов и растим их „под себя“ в профессиональном плане. Для этого у нас существуют различные образовательные инструменты, в том числе аспирантура и диссертационный совет», — говорит исполнительный директор компании «Радар ммс».

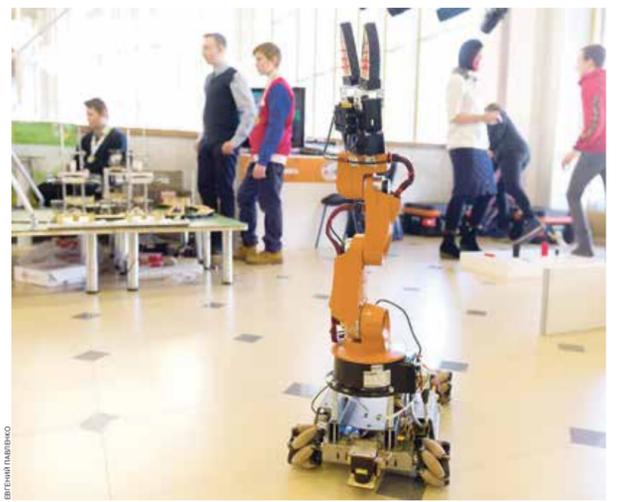
Механизмы поиска и подбора персонала всем известны, тут секретов нет, добавляет господин Анцев, но «Радар ммс» активно работает со школами, институтами и «ведет» специалистов, когда видит среди них талантливых. «Пусть даже это школьная скамья, но если у человека горят глаза, мы помогаем ему развиваться, определять вуз, проходить обучение в нем. Мы сотрудничаем с дворцами творчества юных, где есть различные развивающие кружки и секции, проводим для таких ребят экскурсии по предприятию. Словом, закладываем определенный фундамент, который, возможно, станет для них определяющим при выборе профессии», — подчеркивает он.

Внутренний отбор

Группа «Кировский завод» в рамках развития инновационного направления в середине февраля текущего года запустила программу «Внутреннее предпринимательство», участвуя в которой, сотрудники компании могут совершенствовать существующие и создавать новые бизнес-направления группы. Всего планируется получить не менее 150 заявок, из которых участниками отбора предположительно станут 30 человек, а треть из них выйдет в финал. Непосредственно отбор идей продлится до 10 апреля.

К участию группа пригласила всех работников, вне зависимости от занимаемой должности и опыта работы. После очного отбора они смогут пройти четырехмесячное обучение предпринимательству с тестированием бизнес-гипотез, освоением продуктового подхода и созданием минимально жизнеспособного продукта (MVP, Minimum Viable Product). Предполагается, что это позволит им расширить возможности по развитию карьеры и претендовать на позиции при открытии новых направлений.

Планируется, что авторам предложений, которые пройдут отбор, окажут поддержку дирекция по инновациям, команда помощников из ключевых сотрудников по профильным направлениям группы



Для развития инновационных направлений многие предприятия начинают искать кадры, когда те еще обучаются в школах и институтах

и топ-менеджеров компании. Так, эксперты будут сопровождать разработку планов по развитию проектов и помогать в их реализации, а пилотные внедрения пройдут на промышленных площадках Кировского завода и внешних компаний-партнеров. Приоритет будет отдаваться проектам, направленным на модернизацию производства, развитие технологий, запуск новых продуктов и сервисов, укрепление позиций компании на внутреннем

и внешнем рынках, а также проектам, ориентированным на поиск дополнительных источников дохода.

«Если раньше мы внедряли какие-то управленческие подходы и технологические решения, догоняя остальной мир, то сейчас идем наравне с ведущими мировыми компаниями, которые только в последние несколько лет начали серьезно инвестировать в стартапы, запускать программы внутреннего предпринимательства. Мы в этом смысле в числе инноваторов — прокладываем дорогу в будущее», — отмечает генеральный директор Кировского завода Георгий Семеновко.