

Ростех утвердил стратегию электронного кластера. Моделируем реализацию

Госкорпорация «Ростехнологии» была создана в 2007 году, почти одновременно с запуском ряда федеральных целевых программ, в том числе «Развитие радиоэлектроники на 2008–2015 гг.». Фактическое предназначение состояло в централизации контроля за финансовыми потоками государственных программ и заказов, а также в централизации управления активами предприятий ВПК и ряда социально значимых предприятий. Именно для выполнения этой миссии была выстроена четырехуровневая иерархия управления. Она далеко не в полной мере соответствовала декларируемой задаче — содействию созданию, производству и экспорту высокотехнологичной продукции, поскольку на первый план вышли не разработчики, производственники и уж тем более не предприниматели, а функционеры-администраторы. Основным предназначением госкорпорации является перераспределение ресурсов для поддержания стабильности контролируемых организаций.

Иван ПОКРОВСКИЙ

Положительная роль госкорпорации состояла в сохранении ряда предприятий, важных для обороноспособности страны. Отрицательная — в сокращении самостоятельности компаний. Следствием стало снижение мотивации и «закисание» компаний в административно-командной системе. По мере того как госкорпорация подчинила себе почти всех заметных игроков рынка государственных заказов, она избавила их от избыточного дублирования и конкуренции, взяв худшее от советской и рыночной систем — низ-

кий уровень мотивации предприятий с отсутствием долгосрочных планов развития.

В новой стратегии Ростеха хотелось увидеть изменение подходов, ведь сокращающийся поток государственных программ и заказов не дает оснований для расширения административных функций госкорпорации и повышает актуальность долгосрочного планирования. Однако представленные в декабре основные тезисы стратегии электронного кластера Ростеха вызывают беспокойство своей оторванностью от реальных вызовов настоящего и будущего.

Трудно сказать, насколько руководство Ростеха верит в достижимость показателей роста и выручки, показатели инвестиционных расходов в 1 трлн рублей являются, скорее всего, в большей степени приоритетными. Но последний из приведенных здесь тезисов о централизации управления, вероятно, самый принципиальный для Ростеха, все остальное можно рассматривать как его обрамление.

Попробуем смоделировать, каким образом могут быть реализованы поставленные задачи. Рассмотрим не самый оптимистичный, но вполне допустимый сценарий, учитывающий сложившуюся систему мотивации и фактор «человеческих слабостей».

Низка вероятность, что частные инвесторы начнут вкладывать деньги в Ростех, а не напрямую в частный бизнес, занимающийся производством чего-либо, пользующегося спросом на рынке. Значит, более 40% от запланированного триллиона инвестиций нужно обеспечить reinvestициями из собственных средств. И по всей видимости, не из прибыли. В условиях сокращающегося ГОЗ и завершения финансирования ФЦП, прибыль может стабильно принимать отрицательные значения. Необходимость финансирования стратегии будет серьезным основанием для распродажи активов, контролируемых госкорпорацией. Поскольку немногие компании электронного кластера Ростеха являются ликвидными, продавать придется в основном не компании, а их имущество. Причем в условиях низкого спроса — с большим дисконтом, размер которого станет определяться в узких кругах по особым формулам, где в качестве аргументов будут не только и не столько интересы госкорпорации, сколько интересы людей, выступающих от имени продавца.

Основные тезисы стратегии развития электронного кластера корпорации (<http://rostec.ru/news/4519648>)

«Ключевой целевой ориентир — рост выручки холдингов и организаций электронного кластера со среднегодовым темпом в 22,4% до 2025 года».

«Стратегия строится на кардинальном увеличении в структуре выручки доли гражданской продукции, которая к 2025 году должна составлять более 60%» (свыше 1,5 трлн рублей, среднегодовой рост продаж гражданской продукции — 45% в год).

«Использование бюджетных источников финансирования инвестиционной программы будет сведено к минимуму — до 7%».

«Общий объем инвестиций оценивается в 1 трлн рублей и будет направлен на сделки M&A, а также на создание новых продуктов, включая комплексные проекты и рынки будущего, и поддержание органического роста».

«Инвестиции будут обеспечены в основном посредством привлечения «умного» капитала частных инвесторов и reinvestиций собственных средств (44%), а также заемных средств (49%)».

«В рамках активной M&A-политики на покупку ключевых активов, необходимых холдингам для реализации стратегии, потребуется 368 млрд рублей».

«К 2025 году планируется достичь по операционной эффективности уровня топ-25 лучших мировых компаний».

«За желаемую модель Ростех принял американский холдинг General Electric (GE), который работает в десяти отраслях, от банковского дела до медицины».

«Проведенный анализ показал, что холдинги кластера способны выполнить поставленные перед ними задачи при условии централизации ряда функций на уровне кластера (маркетинг и продажи, GR, координация НИОКР) и при повышении уровня управления и скорости принятия инвестиционных решений».

У менеджеров Ростеха искушение разбогатеть на распродаже активов, а затем и на освоении средств инвестиционной программы окажется очень большим, учитывая особый статус госкорпорации — он дает значительные послабления требований к раскрытию информации и избавляет от чрезмерного контроля со стороны государственных органов. Это объективное обстоятельство, все люди подвержены такого рода искушениям.

Трудно сказать, какую сумму в итоге удастся выручить на продажах имеющихся активов, но вполне допустимо, что государственные банки удвоят этот инвестиционный ресурс за счет предоставления специальных кредитов. В итоге получится не триллион, но счет может идти на сотни миллиардов рублей.

Используя эти средства, Ростех начнет скупать компании, которые зарабатывали или пытались зарабатывать на рынках гражданской продукции. Таким образом он будет стремиться снизить свою зависимость от финансирования ГОЗ. Скорее других с Ростехом договорятся собственники компаний, кто давно мечтал выйти из бизнеса по производству электроники. Менеджерам госкорпорации, если они нормальные функционеры, а не пассионарии, более удобны именно такие партнеры, которые хотят быстрее получить наличность, подальше уехать и не вмешиваться в дела. Многие топ-менеджеры приобретаемых компаний могут покинуть предприятия вслед за собственниками. Они получат хорошие бонусы за предпродажную подготовку компаний и за сложные, очень деликатные переговоры с представителями госкорпорации.

В итоге есть риск, что стратегия Ростеха превратится в распродажу своих компаний по цене имущества и скупку производственного имущества по цене работающих прибыльных компаний. План по выручке будут обеспечивать поставки зарубежного (в большинстве случаев китайского) оборудования и ПО под видом российского. И это будет похоже не на стратегию развития до 2025 года, а на стратегию развала промышленности в течение нескольких лет.

Конечно, здесь рассмотрен пессимистичный сценарий, как было сказано вначале, учитывающий фактор «человеческих слабостей». Но ведь именно такие катастрофические варианты в первую очередь

должны быть предметом анализа. Если же за реализацию стратегии будут отвечать менеджеры высокого профессионального и нравственного уровня, процесс может растянуться на десятилетие, однако финал окажется таким же, по объективным причинам.

Мы можем отбросить субъективные факторы: объективно частные компании эффективнее государственных на динамичных высококонкурентных рынках, а специализированные компании эффективнее многопрофильных конгломератов. General Electric, выбранный Ростехом в качестве ориентира, только подтверждает это правило. Конгломерат GE является одним из самых больших должников в мире. Показатели эффективности капитала и финансовой устойчивости у GE в несколько раз хуже, чем у четко позиционированных компаний, таких как Apple, Cisco, Intel, (www.finance.yahoo.com/quote/GE/key-statistics?p=GE). GE — это динозавр из прошлой эпохи, который остался жив благодаря усилиям и значительным затратам государства. То, что он большой, не означает, будто он здоров и жизнеспособен. Это значит лишь, что на его содержание необходимы весьма солидные средства.

Модель многопрофильной госкорпорации оправдана, вероятно, там, где эффективность не является приоритетом по сравнению с безопасностью. Она должна использоваться для задач, которые нельзя передать в частые руки. Естественной для Ростеха могла бы быть стратегия сокращения своего участия в экономике до узкого круга специальных задач с подчинением государственному заказчику. Эта роль Ростеха важна не только для государства, но и для бизнеса, которому требуется посредник, чтобы обеспечить информационную развязку в работе с государственными заказами, освободить себя от рисков втягивания в сферу влияния силовиков, как российских, так и зарубежных (экспортный контроль и ограничения).

Большие риски новой стратегии Ростеха состоят не только в том, что выделенные инвестиционные ресурсы будут использованы неэффективно, но и в том, что, выдвинувшись на открытые рынки гражданской продукции, неприспособленная к ним корпорация развалится и оставит не закрытыми важные потребности государства. ■