

МЕЖПРАВИТЕЛЬСТВЕННАЯ МИССИЯ ДЛЯ ЦЕНТРАЛЬНОЙ И ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ

Конверсия оборонной промышленности



МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ, ПЕРЕСТРОЙКА И КОНВЕРСИЯ ОБОРОННЫХ ОТРАСЛЕЙ БЫВШЕГО СССР

Конференция в Центре военных исследований
SECOB - май 1993

Жан-Луи МУАНО
Государственный советник
Ответственный за миссию

- Проблемы, связанные с модернизацией
- Условия конверсии оборонной промышленности
- Темы для дискуссий по вопросу выбора стратегии перестройки, кооперации и конверсии

Модернизация промышленности, перестройка и конверсия оборонных отраслей

Жан-Луи Муано

Во всем мире оборонные отрасли промышленности охвачены одинаковыми процессами, которые одновременно порождают кризис и вызывают огромные изменения в мировой экономике. Кроме того они, эти отрасли, находятся в дестабилизированном положении, что объясняется наличием разного рода соглашений о разоружении. В странах СНГ трудности прежде всего связаны со специфическими условиями, в основе которых лежат крушение централизованной системы планирования и плохо контролируемый кризис, обусловленный зарождением рыночных и кредитно-финансовых отношений. Однако как у вас, так и у нас, в этих областях сконцентрированы наиболее высокие технологические возможности, они выгодно отличаются качеством своей продукции с отличными техническими показателями. В современном мире любая страна стремится к тому, чтобы ее средства защиты были подкреплены солидной индустриальной базой: либо своей собственной, либо в альянсе с надежными партнерами. Конверсия оборонной промышленности, сочетавшей в себе элементы гражданского производства, является сегодня довольно острой проблемой. Наш опыт показывает, что она не должна идти в разрез с такими понятиями, как модернизация военной индустриальной базы, а перекликаться с ними при условии выработки единых стратегий в области промышленности.

Я попытаюсь поделиться с вами нашими соображениями по поводу возможных решений данной проблемы в ваших странах, которые, хотя и обрели сегодня независимость, все еще остаются наследниками ВПК бывшего СССР. Рассмотрим следующие темы:

- основная проблематика, связанная с модернизацией и перестройкой промышленности,
- условия конверсии оборонных отраслей,

- выбор стратегических решений в области перестройки, кооперации и промышленных альянсов.

1. Проблематика, связанная с модернизацией.

Положение в промышленности в ваших странах характеризуется следующим:

- наличие структур и функциональных методов, унаследованных от старой государственной системы управления, в основе которой лежат огромные комбинаты (предприятия), сочетающие в себе зачастую гетерогенные либо слишком интегрированные производственные и социальные функции, обеспечивающие условия существования большой массы населения,

- наличием высокого научно-технического потенциала, который распределен неравномерно,

- уровнем квалификации кадров, который несомненно выше, чем в других отраслях,

- значительным отставанием по сравнению со странами с сопоставимым уровнем квалификации в таких аспектах как: техническое перевооружение производства, организация и управление производственными процессами, производительность труда и качество продукции.

Последний пункт находит также свое объяснение в длительной изоляции от мировых эволюционных процессов и в жесткости, свойственной бывшей административной системе, по отношению ко всякого рода инновациям.

Однако главная проблема ваших отраслей все же кроется в структурах, унаследованных с прошлых лет. Чтобы перейти от структуры комбинатов к структуре предприятий, работающих в условиях рыночной экономики, необходимо научиться различать четкие и гомогенные понятия с точки зрения продукта и рынка и, наоборот, стремиться объединить, нацелить на решение одной или нескольких задач в рамках одного или нескольких предприятий такие службы, как исследовательско-конструкторские, производственные, маркетинга, сбыта и послепродажного обслуживания. Социально-коллективные функции, за исключением деятельности, непосредственно связанной с деятельностью предприятия, должны либо делегироваться институтам социальной защиты или местным органам либо передаваться на рынок. Однако здесь следует предостеречь от слишком поспешного и необдуманного подобного рода " демонтажа монтажа ".

Главное состоит в том, чтобы правильно оценить свои возможности, определить свое место на внутреннем и внешнем рынках, выработать стратегию, которая бы позволила максимально прогнозировать производственную деятельность и финансировать в конечном счете процессы перестройки и модернизации. Иногда случается, что необходимо отойти от своей основной деятельности и перейти к поиску иных решений в области конверсии, которые обеспечат новые более эффективные направления и решат проблемы занятости. Если речь идет о группе предприятий, то здесь общий успех будет зависеть от жизнедеятельности проектов основного предприятия. Поскольку, если не принимать во внимание мощную государственную поддержку, без динамичной базы развития и притока денежной массы, значительных результатов добиться невозможно. Чтобы идти в ногу с законами мирового конкурирующего рынка - что является условием такого развития нет сомнений, что зачастую ваш интерес может заключаться в кооперации с западными партнерами, занимающими ведущие позиции в областях и направлениях, которые вы собираетесь развивать. Эта кооперация не должна непременно рассматриваться под углом только финансовой помощи, а следует рассматривать и возможность привлечения банков для инвестирования перспективных проектов. В первую очередь западный партнер с лидирующими позициями на мировом рынке может дать свои знания и ноу-хау в области стратегии разработки новых товаров; состояние конъюнктуры рынка и конкуренции, прогноз технологической эволюции, современные методики в таких областях как: организация и управление производством, повышение производительности труда, обеспечение качества, маркетинг, система реализации и распределения и, конечно же, финансово-бухгалтерский сервис.

Однако путь к сотрудничеству начинается с поиска взаимовыгодных интересов: технологии, товары, рынки. Под этим понимается составление бизнес-планов, которые должны включать в себя внутреннюю диагностику предприятий, изучение рынков и конкуренции, технико-экономическое обоснование и т.д. и которые будут служить в дальнейшем предметом дальнейших двухсторонних переговоров.

Франция уже определилась в той помощи, которую она может оказать в этом направлении: финансовое участие в процессе перестройки и разработка промышленных проектов, направленных на долгосрочное сотрудничество. Процедура ARIFE Министерства финансов посвящена именно этому и подразумевает два вида помощи: финансовую и техническую.

2. Условия конверсии оборонной промышленности

Две ошибки были допущены в самом начале процесса конверсии:

- ориентация конверсионных программ главным образом на товары народного потребления без учета специфики предприятий, технология производства ТНП резко отличается от военных технологий,

- расчет на свои собственные силы, на советскую промышленность, которая находилась в изоляции от всего мира, особенно в том, что касается военной техники.

Обращаясь к бывшим структурам можно понять, почему эти ошибки были допущены. Но размышления над неудачами приводят к радикально отличным подходам.

Сегодня уже осознано, что единственная возможность втянуть наиболее квалифицированный персонал в процесс конверсии состоит в разработке больших проектов нацеленных на выпуск гражданского оборудования, чья технология близка к военной. Это непосредственно отвечает потребностям развития и модернизации инфраструктур совершенствования материалов и систем в таких областях как транспорт, энергетика, телекоммуникации, защита окружающей среды. Для реализации подобных преобразований с учетом мировых норм необходимо выполнять эти проекты совместно с лучшими мировыми производителями. Таким образом можно достичь сразу две цели: одновременно провести конверсию и внедриться в мировую экономическую систему.

На сегодняшнем этапе Франция старается найти наилучшее сочетание помощи: от начальной помощи, которая предоставляется на первых этапах сотрудничества, до крупных программ технической помощи ЕЭС, которые могут финансировать значительную часть передачи ноу-хау и методик. Речь идет об инвестициях в обучение персонала и организацию производства, которые могут получить отдачу далеко не сразу.

Мы бы хотели несколько изменить форму помощи, которая представляется в рамках программы ЕЭС. По нашему разумению следует также финансировать саму разработку проектов, что потребует дополнительных фондов. Опыт показывает, что для этого необходимо время. Впрочем, вы находитесь в положении, когда время не ждет.

Также, для выработки стратегических решений по конверсии необходимо определить военную стратегическую базу, которую ваши страны хотят сохранить. Мы прекрасно понимаем, что в ситуации "цейтнота" трудно это сделать исходя из военной долгосрочной доктрины. Но здесь нежелательно противопоставлять данную базу, которую вы хотите сохранить, мощностям, которые подлежат конверсии. К сожалению, много неиспользуемых мощностей должны прекратить свое существование. Наш опыт двойственности рынка (рынок гражданской продукции/ рынок военной продукции) показывает, что крупные оборонные предприятия, продолжая свою деятельность в военном направлении, значительно расширили свои возможности в выпуске продукции гражданского назначения, извлекая при этом максимум пользы от технологий и ноу-хау, приобретенных в этих двух областях, и обеспечивая, таким образом наилучшую рентабельность своих инвестиций.

С уверенностью можно сказать, что в мире существует взаимосвязь между соглашениями о разоружении и их последствиями, новыми стратегическими дебатами об условиях безопасности и положением в оборонной промышленности. Но в чем заключается

парадокс, что оборонные отрасли имеют общий интерес в разработке и реализации крупных программ в области производства гражданского оборудования. Независимо от различий, которые также имеют место среди независимых государств, вы и мы живем соответственно на восточном и западном полюсах все той же Европы. И вполне логичен тот факт, что это нас сближает, особенно когда проблемы ставятся на мировом уровне.

3. ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ О ВЫБОРЕ СТРАТЕГИЙ ПЕРЕСТРОЙКИ, СОТРУДНИЧЕСТВА И КОНВЕРСИИ

Сделав анализ трудностей, на первый взгляд кажущихся непреодолимыми, попытаемся сказать: сделаем то, что сможем, одно у нас нет никаких шансов на успех. Можно сказать однако иначе: положение кажется тяжелым, и ничего не остается, как попытаться разработать и реализовать амбициозные стратегические планы. Во всяком случае, к сожалению нельзя выйти из сложившейся ситуации без потерь. И я, конечно, не смогу, в виду дефицита времени, охватить огромное число социальных проблем, которые связаны непосредственно с перестройкой оборонной промышленности. Конверсия, если она имеет нюанс на успех, может решить лишь малую часть той проблемы, которая называется проблемой занятости. Однако проблема в своей основе, она существовала уже до конверсии: нет больше рабочих мест для рабочих, служащих, кадровых работников крупных оборонных комплексов.

Я хочу вернуться к стратегии промышленной, успех которой является первым условием для начала решения проблем. Вместо того, чтобы преподносить решение "на блюде", я вам напомню темы для дискуссий, которые я подготовил и которые подлежат обсуждению.

3.1 Я не вижу иного стратегического решения проблемы конверсии военных предприятий, кроме как через их включение в крупные проекты выпуска гражданского оборудования и технической инфраструктуры модернизации. Во всем бывшем СССР не представляется возможным спасти всю военную индустрию, но направить наиболее квалифицированные ресурсы в новые сферы деятельности во многом зависит от их участия в таких проектах. Производство товаров народного потребления, отвечающим мировым стандартам, позволит значительно повысить культуру производства и освоит новые профессии. Не исключено, что этот процесс может быть связан с созданием новых предприятий. Крупные же оборонные предприятия могут быть акционерами или спонсорами. И те предприятия, которые выживут, обеспечат выпуск товаров производственного назначения, систем и услуг с ними связанных.

3.2. Участие лучших институтов и предприятий ВПК в кооперации с западными партнерами в разработке и выпуске крупногабаритного оборудования, систем, является также одним из путей интеграции в мировую экономическую систему (особенно, в областях межотраслевых обменов) и установления торгово-коммерческих отношений. Такие формы кооперации являются наилучшим решением образования промышленных альянсов на основе долевого участия в капитале.

3.3. Из этого вытекает, что при выполнении крупных проектов, особенно что касается определения финансовых и рыночных критериев важным условием является рыночная кооперация между заинтересованными промышленными предприятиями и западными партнерами. Финансирование национальных программ, финансирование промышленности (проекты, кооперация, перестройка) и деволуция рынков являются взаимосвязанными вопросами.

Если ЕБРР на самом деле призван играть главенствующую роль, это может создать проблему относительно его структуры, которая заключается в разрыве связи между Банком Развития и Банком Деловых отношений

3.4. Под тем же углом кооперации конверсия оборонных отраслей поднимает еще одну проблему, связанную с отношением между промышленной кооперацией, перестройкой и приватизацией. Во время 2-ой ассамблеи Европейского Банка я был поражен отсутствием достаточного внимания к проблеме промышленной перестройки, которая ставилась, в лучшем случае, наряду с проблемой приватизации.

В общем плане приватизация не может быть успешно проведена вне зависимости от четко продуманной перестройки, которая позволяет сгруппировать квалифицированные

ресурсы и выделить промышленные специальности или направления, которые могут заинтересовать партнеров на рынке.

Что касается оборонных отраслей, находящихся под контролем Государства, открытие высокого технического потенциала частному и иностранному капиталу не может быть осуществлено без учета стратегического выбора в области перестройки, кооперации долгосрочных альянсов.

Проблема номер один в ваших странах заключается в выборе того, что вы хотите сохранить и как это позиционировать по отношению к конкуренции в течение последующих 10 лет. Некоторые из ваших правителей далеко не четко это представляют, и их выбор зачастую состоит в принятии политических решений, которые с трудом поддаются реализации.

Но практика показывает, что подобных ошибок зачастую избегать нельзя. Более того, опыт перестройки в восточной Германии ясно показывает необходимость принятия решений на государственном уровне.

В качестве примера может служить российская оборонная промышленность, которой удалось избежать хаотического процесса ваучеризации. Но также отмечается некоторая тенденция вновь закрыть этот сектор с одновременной его защитой от посягательств рынка. Одним из причин этого заключается в том, что западный подход рассматривает приватизацию с финансовой точки зрения. Именно исходя из этого, ни одно государство, тем более то, которое является главным наследником СССР, не согласится передать свою военно-промышленную базу без контроля над финансовыми процессами передачи имущества. Мы можем отметить, например, тенденцию закрытости, когда речь идет об аудите, представленным банком и наоборот, тенденцию открытости, когда предложение исходит от промышленной группы с перспективами кооперации. Я не буду останавливаться отдельно на темах, но нет никаких сомнений, что диагностика, выполненная в кооперации, будь то для крупных высокоспециализированных комплексов типа НРО, или для отраслей промышленности в целом, могла бы быть очень полезной для оценки крупномасштабных проектов, кооперации, эффективных промышленных альянсов.

Такие исследования могли бы быть выполнены на двухсторонней основе. Но для крупных отраслей необходимо иметь дело с европейскими консорциумами. И здесь неоценимую роль могут играть ЕЭС и ЕБРР. ЕЭС - для финансирования исследовательских проектов, ЕБРР - для финансирования производственных проектов.

3.5. В вопросе сотрудничества с востоком естественно, будет иметь место конкуренция между Западной Европой, США и Японией. Европейский Банк является одним из мест, где интересы различных стран скрещиваются.

По моему мнению здесь кроется опасность именно в том, что некоторые партнеры пытаются действовать как на рынке уже сформировавшемся. Я убежден в том, что всякая кооперация в рамках крупномасштабных проектов непременно должна пройти через согласования, переговоры прочих компромиссов, с учетом оборонных интересов, как между самими западными конкурентами, так и между ними и партнерами из России, Украины, Беларуси и т.д.

Одна из трудностей кроется также в том, что ваши правительства не всегда понимают взаимоотношения между западными странами, особенно Европейскими и США.

Можно себя спросить, а не создать ли международную инстанцию или разработать методику работы, приемлемую для всех в рамках уже существующего института (того же Европейского Банка), способного найти компромисс в решении этих вопросов. Результаты подобных оценок и переговоров способствовали бы в значительной степени появлению крупных проектов.

3.6. Наконец, основная проблема заключается, исходя из довольно неблагоприятного начального положения, в том, чтобы найти источники финансирования крупных проектов, в том числе касающихся кооперации и промышленной перестройки.

Существуют два препятствия на пути финансирования: риск, которому подвергается инвестор, и недостаточное количество имеющегося капитала.

Всякое общественное (государственное) мероприятие, ориентированное на выделение имеющихся фондов на восток, юг или на решение внутренних проблем в рамках ЕЭС будет

встречать все большее сопротивление, если не найти тех механизмов, которые позволили бы одновременно гарантировать возврат капитала и открывать новые рынки. Некоторые соображения по этому поводу имеются.

Что касается рисков, которые огромны сегодня, их можно уменьшить за счет постоянного увеличения притока инвестиций. Стимулировать этот рост можно благодаря распределению рисков между большим и числом финансовых партнеров (банками, страховыми компаниями) всех заинтересованных стран.

Что касается самих капиталов, небезинтересным могло бы быть предложение установить общеевропейский заем, часть которого могла бы служить резервным фондом и направляться на инвестирование высокорентабельных проектов. Эта мысль интересна и над ней уже работают специалисты.