

УДК 629.7:338.45

JEL G34, L19, L93, O33, O57

DOI 10.25205/2542-0429-2021-21-2-156-169

## Институциональные механизмы и процессы ротации активов корпораций ОПК

**М. М. Мусатова**

*Институт экономики  
и организации промышленного производства СО РАН  
Новосибирск, Россия*

*Новосибирский национальный  
исследовательский государственный университет  
Новосибирск, Россия*

### *Аннотация*

Дана оценка места и роли институционального проектирования процессов объединения и реструктуризации активов компаний оборонно-промышленного комплекса (ОПК), обсуждаются возможности корректировки мер, направленных на активизацию деятельности компаний ОПК в условиях роста геополитической напряженности, формы и методы эффективного институционального управления процессом модернизации основных хозяйствующих субъектов ОПК: ГК «Ростех», ГК «Роскосмос», «Объединенной судостроительной корпорации» (ОСК) и др. Ее научная новизна состоит в разработке комплексного представления об институциональном проектировании процессов консолидации и ротации активов компаний ОПК в условиях продолжающегося санкционного режима. Среди направлений изменения институциональной текстуры для развития компаний ОПК анализируются: создание и распространение единых требований (универсальности и совместимости) к процессам проектирования и выпуска изделий; появление новых программ лизинга технологического оборудования для различных отраслей с льготными режимами; совершенствование системы государственно-частного партнерства (ГЧП) на отдельных доминантных направлениях развития (микроэлектроника, освоение космоса, IT-технологии); участие компаний ОПК в инвестиционных проектах в особых экономических зонах (ОЭЗ) и на территориях опережающего развития (ТОР); локализация производств в рамках импортозамещения; актуализированные подходы к финансовому оздоровлению предприятий ОПК на фоне подготовки масштабных изменений в закон о банкротстве; поддержание благоприятного институционального фона на рынке M&A для оборонных предприятий и др.

### *Ключевые слова*

консолидация, реструктуризация, интегрированные структуры, оборонно-промышленный комплекс, ОПК, государственно-частное партнерство, институциональный климат, финансовое оздоровление

### *Источник финансирования*

Статья подготовлена по плану НИР ИЭОПП СО РАН, проект «Интеграция и взаимодействие мезоэкономических систем и рынков в России и её восточных регионах: методология, анализ, прогнозирование», № 121040100284-9

© М. М. Мусатова, 2021

*Для цитирования*

Мусатова М. М. Институциональные механизмы и процессы ротации активов корпораций ОПК // Мир экономики и управления. 2021. Т. 21, № 2. С. 156–169. DOI 10.25205/2542-0429-2021-21-2-156-169

## **Institutional Arrangements and Processes Rotation of Assets of Defense Industry Corporation**

**M. M. Musatova**

*Institute of Economics and Industrial Engineering SB RAS  
Novosibirsk, Russian Federation*

*Novosibirsk National Research State University  
Novosibirsk, Russian Federation*

*Abstract*

The article assesses the place and role of institutional design in the processes of consolidation and restructuring of the assets of defense industry companies (defense industry complex), discusses the possibility of adjusting measures aimed at activating the activities of defense companies in the context of growing geopolitical tensions, forms and methods of effective institutional management of the process of modernization of the main economic entities of the defense industry: Rostec State Corporation, Roscosmos State Corporation, United Shipbuilding Corporation (USC), etc. Its scientific novelty consists in the development of a comprehensive view of the institutional design of the processes of consolidation and rotation of the assets of defense companies in the context of the ongoing sanctions regime. Among the directions of changes in the institutional structure for the development of defense companies are analyzed: the creation and dissemination of common requirements (universality and compatibility) to the processes of design and production of products; the emergence of new leasing programs for technological equipment for various industries with preferential treatment; improving the system of public-private partnership (PPP) in certain dominant areas of development (microelectronics, IT-technologies); participation of defense industry companies in investment projects in special economic zones (SEZ) and territories of advanced development (TOP); localization of production within the framework of import substitution; updated approaches to the financial recovery of defense industry enterprises against the background of the preparation of large-scale changes to the bankruptcy law; maintaining a favorable institutional background in the M&A market for defense enterprises, etc.

*Keywords*

consolidation, restructuring, integrated structures, military-industrial complex, MIC, public-private partnership, institutional climate, financial recovery

*Funding*

The research was carried out with the plan of IEIE SB RAS, project “Integration and interaction of mesoeconomic systems and markets in Russia and its Eastern parts: methodology, analysis, forecasting”, no. 121040100284-9

*For citation*

Musatova M. M. Institutional Arrangements and Processes Rotation of Assets of Defense Industry Corporation. *World of Economics and Management*, 2021, vol. 21, no. 2, p. 156–169. (in Russ.) DOI 10.25205/2542-0429-2021-21-2-156-169

Угрозы затяжной стагнации в российской экономике с неизбежностью требуют поиска эффективных форм и методов институционального управления процессами импортозамещения и модернизации высокотехнологичных производств, которые могли бы обеспечить устойчивое развитие страны. На этом фоне в компаниях оборонно-промышленного комплекса (ОПК) ключевыми за-

дачами становятся импортозамещение, внедрение современных технологий, расширение выпуска наукоемкой и высокотехнологичной продукции и стимулирование развития национальных производственных цепочек.

В условиях санкций защита компаний ОПК, оказавшихся под угрозой полного развала сложившихся цепочек поставок (например, продукции электроники, комплектующих для авиа- и вертолетостроения), потребовала дополнительных финансовых ресурсов и институциональных мер не только для собственной деятельности, но и для ритмичного функционирования ключевых контрагентов (например, «Рособоронэкспорта»). Хотя архитектура сетей поставщиков у компаний ОПК различна, но, как правило, она включает сотни подрядчиков и субподрядчиков, что создает угрозы не только вертикального, но и горизонтального распространения кризисных явлений во всем ОПК.

Традиционную карту угроз для экономической деятельности российского ОПК, связанных с введением и возобновлением новых санкций, в 2020 г. дополнили риски, нарушающие «проводимость» сетей поставщиков из-за пандемии COVID-19. В докладе McKinsey Global Institute (MGI) «Риск, устойчивость и ребалансировка цепочек добавленной стоимости»<sup>1</sup> отмечается, что введенные национальными экономиками локдауны в связи с COVID-19 мультиплицировали риски недопоставок практически по всем глобальным цепочкам, затрагивая многие сектора и отрасли российской экономики в той или иной мере.

Как представляется, проблема маневра в пользу компаний ОПК, производящих продукцию и услуги с высокой степенью добавленной стоимости и повышающих конкурентоспособность российской экономики, должна рассматриваться с учетом изменений институциональной текстуры. При этом одна из дискуссионных проблем – выявление приоритетов, последовательности действий, соотношения институциональных и технологических преобразований.

Ориентация на модель технологичной экономики предъявляет новые требования к государственному регулированию. Государство может способствовать развитию и росту ОПК несколькими способами. Во-первых, повышать эффективность работы компаний с государственным участием, в том числе за счет реструктуризации и укрупнения их активов. Во-вторых, шире использовать механизм государственного заказа и лизинга, поощряя развитие перспективных технологий и продукции гражданского назначения. В-третьих, максимально стимулировать кооперацию российских компаний с мировыми технологическими лидерами по различным направлениям (создание совместных предприятий, вхождение в капитал иностранных корпораций и др.).

### **Институциональное управление процессами консолидации и реструктуризации компаний российского ОПК**

Непрерывные санкции вызвали масштабное географическое переформатирование сложившихся технологических цепочек для российского ОПК (перенос

---

<sup>1</sup> Risk, resilience, and rebalancing in global value chains. Report McKinsey Global Institute August 6, 2020, 65 p. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains/>.

закупок электроники в регионы Юго-Восточной Азии и в новые локации, закупки на региональных рынках в ходе импортозамещения, переформатирование производств, участвующих в создании конечной продукции ОПК), нарушение сроков поставок продукции военного и невоенного назначения<sup>2</sup>. Властные структуры РФ реагируют на геополитические вызовы актуализацией вариантов импортозамещения. Однако на релевантные идеи для его реализации есть по крайней мере два существенных ограничения: размер необходимых масштабных инвестиций и сложившаяся международная производственная специализация, бойкотирование которой приведет к неизбежному удорожанию конечной продукции ОПК. При этом в условиях санкций компании ОПК в значительной степени озабочены и защитой рынков сбыта.

Важным вариантом реакции на возможные риски сбоя в глобальных цепочках добавленной стоимости становятся институциональные механизмы, позволяющие ребалансировать и оптимизировать процессы ротации активов корпораций ОПК. К настоящему времени сформировался спектр возможных направлений институционального управления процессами консолидации и реструктуризации активов компаний российского ОПК.

1. Организация кластеров и новых предприятий ОПК в особых экономических зонах (ОЭЗ) и на территориях опережающего развития (ТОР)

В условиях ОЭЗ и режимов ТОР предприятия получают уникальные налоговые преференции при вхождении в инвестиционные проекты. Как любое предприятие в рыночной экономике, компании ОПК заинтересованы в получении налоговых льгот.

Снижение налогов для них ведет, при прочих равных условиях, к повышению конкурентоспособности продукции: снижаются издержки, высвобождаются финансовые ресурсы, растет спрос на продукцию на внутреннем и внешнем рынках.

Вместе с тем, как представляется, для компаний ОПК в ОЭЗ и ТОР предпочтительнее было бы создание и использование особых модифицированных режимов. Именно крупные корпорации ОПК, обладая огромными инвестиционными возможностями, инновационным потенциалом, могут способствовать стремительному экономическому росту отдельных территорий и моногородов, мультиплицируя эффекты присутствия вовлечением на такие территории в качестве резидентов своих ключевых субподрядчиков и поставщиков. Властные структуры федерального и регионально уровней могут предложить дополнительные налоговые льготы для частных фирм, заключающих госконтракты с компаниями ОПК.

В последние годы особенно активно продвигаются проекты корпораций ОПК на двух платформах ОЭЗ «Титановая долина». Размещение механообрабатывающих производств по соседству с крупнейшим в мире производителем титановой продукции – ВСМПО-АВИСМА – открывает для холдингов ОПК разно-

---

<sup>2</sup> Вместе с тем есть и положительные моменты от введения санкций: отечественные предприятия перешли к более энергичному созданию и развитию собственных технологий. Так, в 2018 г. в импортозамещение было вложено 600 млрд руб. государственных средств, которые эффективно работают [1].

образные варианты промышленной кооперации в стратегии их роста<sup>3</sup>. Интересы компаний ОПК в партнерстве с ОЭЗ связаны со значительным уменьшением издержек производства титановых элементов для российского авиапрома, со снижением стоимости логистических операций в конечной цене продукции ОПК.

Так, холдинги «Технодинамика», «Вертолеты России», входящие в ГК «Ростехнологии», намерены стать резидентами ОЭЗ «Титановая долина» и начать производство титановых комплектующих для авиа- и вертолетотехники на площадке ОЭЗ<sup>4</sup>. ПАО «ОАК» и ОЭЗ «Титановая долина» создают единый центр механообработки изделий из титановых сплавов. Он позволит увеличить перелеты титана в Верхней Салде, а следовательно, целый пул российских производителей авиатехники будет иметь возможность снизить себестоимость титановых комплектующих<sup>5</sup>. В этом центре ПАО «ОАК» и ОЭЗ будут развивать новые технологии и мощности черновой, получистовой, а в будущем и чистовой механообработки деталей из титановых сплавов. На второй площадке ОЭЗ «Титановая долина»<sup>6</sup> – «Уктус» – завершено строительство производственного здания для сборки самолетов Л-410. Оно арендовано АО «Уральский завод гражданской авиации», который локализует на территории Свердловской области производство самолетов модификации Л-410.

2. Появление новых программ лизинга технологического оборудования для различных отраслей с льготными режимами

В условиях кризисной ситуации в экономике ведущие бизнес-объединения РФ (Российский союз промышленников и предпринимателей, Торгово-промышленная палата РФ, «Опора России», «Деловая Россия») внесли предложения в Государственную Думу, актуализирующие запуск мер поддержки лизинга отечественного оборудования<sup>7</sup>.

Для ускоренного восстановления экономики РФ после окончания пандемии COVID-19 необходимо реформирование существующих льготных лизинговых программ и расширение перечня отраслей с включением в них: механизма субсидирования ставки процента по уплате лизинговых платежей за технологи-

---

<sup>3</sup> «Дочка» «Ростеха» намерена начать производство титановых изделий в «Титановой долине» // ТАСС. 9 июля 2015. URL: <https://tass.ru/ural-news/2106527/>.

<sup>4</sup> «Технодинамика» намерена стать резидентом «Титановой долины». URL: <https://www.arms-expo.ru/news/kooperatsiya/tekhnodinamika-namerena-stat-rezidentom-titanovoy-doliny/>.

<sup>5</sup> «Дочка» «Ростеха» намерена начать производство титановых изделий в «Титановой долине». // ТАСС, 2016. URL: <https://tass.ru/ural-news/2106527/>; ОЭЗ «Титановая долина» и ОАК создадут новые технологии обработки титана. URL: [https://titaniumvaley.com/media/novosti/oez\\_titanovaya\\_dolina\\_i\\_oak\\_sozdadut\\_novye\\_tekhnologii\\_obrabotki\\_titana/](https://titaniumvaley.com/media/novosti/oez_titanovaya_dolina_i_oak_sozdadut_novye_tekhnologii_obrabotki_titana/).

<sup>6</sup> ОЭЗ «Титановая долина» – особая экономическая зона промышленно-производственного типа. Ее главный акционер – правительство Свердловской области. Первая площадка – «Верхняя Салда» – ориентирована на крупные производственные проекты в механообработке, металлургии, тяжелом машиностроении. В 2018 г. статус ОЭЗ получила вторая площадка – «Уктус», рассчитанная на высокотехнологичные производства, ориентированные на изготовление структурных элементов для авиатранспорта, приборостроения, сборку подузлов для авиастроения.

<sup>7</sup> Бизнес-объединения попросили запустить новые программы по лизингу. URL: [https://ria.ru/20200430/1570822387.html?utm\\_source=yxnews&utm\\_medium=desktop&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Ffyandex.ru%2Fnews/](https://ria.ru/20200430/1570822387.html?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop&utm_referrer=https%3A%2F%2Ffyandex.ru%2Fnews/).

ческое оборудование; мер по отсрочке платежей в рамках кредитных договоров между коммерческими банками и лизинговыми компаниями; преференциальные режимы при уплате лизинговых платежей, например введение налоговых каникул, и др. Это позволило бы иметь гарантированный рынок сбыта продукции для отечественных компаний, в том числе корпорациям ОПК в части гражданской продукции.

Вместе с тем в 2020 г. в РФ стали появляться новые лизинговые компании. Так, Минобороны России и «Уральский завод гражданской авиации» приступили к формированию лизинговой компании «Спецтранслизинг» – АО «Первая лизинговая компания по развитию специального транспорта». Компания «Уральский завод гражданской авиации» готова к запуску серийного производства самолета L-410, а лизинговая компания может закупить первоначально три турбовинтовых воздушных судна при поддержке и льготном финансировании Промсвязьбанком.

В 2021 г. АО «ОСК» запустила новую программу по льготному лизингу трех видов пассажирских судов: ледового класса, на подводных крыльях и класса с использованием альтернативных источников энергии, поскольку на фоне пандемии COVID-19 компании и регионы потеряли интерес к круизным судам<sup>8</sup>.

3. Развитие системы государственно-частного партнерства (ГЧП) на отдельных доминантных направлениях развития ОПК (микроэлектроника, освоение космоса, IT-технологии и др.)

Консолидацию и объединение ресурсов собственного капитала и частного капитала для реализации совместных инновационных проектов и проектов в области диверсификации в значительных масштабах начинают осуществлять ГК «Ростех», ГК «Роскосмос», АО «ОСК» [1; 2].

Так, ГК «Ростех» и АФК «Система» приступили к слиянию своих электронных активов и сформировали совместную компанию «Элемент». Структура АФК «Система» «РТИ-Микроэлектроника» и холдинг «Росэлектроника» ГК «Ростех» внесут в объединенную компанию «Элемент» совокупно контрольные доли в девятнадцати предприятиях. При этом контрольным пакетом акций будет владеть АФК «Система» (50 % уставного капитала плюс одна акция), ГК «Ростех» – остальными акциями. Контур компании «Элемент» формируют три крупные блока: разработка технологий и изделий, создание материалов и компонентов, а также производство. Таким образом, компания интегрирует всю цепочку выпуска микроэлектроникой продукции: от производства кристаллов интегральных схем до сборки модулей с интеграцией микросхем [3].

Среди мотивов слияния электронных активов двух компаний преобладают: инвестиционные; проведение совместных НИОКР; получение поддержки государства (крупной компании легче); получение синергетического эффекта от преодоления дублирования и от эффекта масштаба (по всем показателям: выручке, прибыльности).

---

<sup>8</sup> ОСК выделяют 6,4 млрд рублей на льготный лизинг судов. URL: <https://sudostroenie.info/novosti/32107.html/>. Среди возможных претендентов на распределение денег – ЦКБ им. Алексеева, которое готово к выпуску двух судов типа «Валдай» для Республики Саха (Якутия) и четырех судов «Метеор» для Ханты-Мансийского автономного округа.

Как показывает мировой опыт, стремительный рост микроэлектронной отрасли в XXI в., во-первых, основан на огромных объемах инвестиций, которые не под силу аккумулировать разрозненным частным компаниям; во-вторых, характер научно-технологического развития требует проведения масштабных совместных отраслевых НИОКР; в-третьих, микроэлектроника в силу специфики своей продукции и ее назначения подвержена тесному взаимодействию с государственными структурами, отвечающими за национальную безопасность, которое легче осуществлять, когда компании консолидированы<sup>9</sup>.

«Объединенная судостроительная корпорация» (ОСК) и ЗАО «Трансмашхолдинг» – ведущий российский производитель судовых дизелей, начиная с 2021 г. будут развивать совместную программу в области импортозамещающего двигателестроения<sup>10</sup>. Для этого формируется научно-технический центр морских пропульсивных систем. Его специализация – разработка двигателей современного экологического стандарта (двигатели, способные использовать дизельное топливо или газ), в ближайшем будущем отечественные суда будут укомплектованы двигателями, соответствующими требованиям Tier 3A–3B.

В 2019–2020 гг. Правительство РФ поручило ГК «Роскосмос» подготовить ряд новых федеральных программ развития: по разработке ракетного комплекса сверхтяжелого класса; по созданию собственной спутниковой группировки «Сфера» (состоящей из 500–638 аппаратов) и по дальнейшему развитию системы ГЛОНАСС<sup>11</sup>. Поскольку бюджетные источники федеральной космической программы неоднократно урезались на фоне сокращения доходов федерального бюджета, для достижения целевых ориентиров российской ракетно-космической отрасли, стали жизненно необходимыми механизмы, внебюджетные и заемные источники, средства от реализации некоторых коммерчески привлекательных проектов, приватизации т. д.<sup>12</sup> В связи с этим ГК «Роскосмос» продолжает поиск разных вариантов привлечения частного капитала, иностранных заказчиков для своих услуг, чтобы сделать коммерчески окупаемой федеральную программу космической группировки в проекте «Сфера».

Для уменьшения издержек запусков ракет ГК «Роскосмос» и компания частных инвесторов «Многоразовые транспортные космические системы» (МТКС)<sup>13</sup> заключили в сентябре 2020 г. соглашение о создании экономичного многоразового транспортного космического корабля «Арго»<sup>14</sup>. ГЧП ГК «Роскосмос» и частной компания МТКС предполагает также создание и развитие технологи-

---

<sup>9</sup> *Механик А.* Электроника растет в высоту. URL: <https://stimul.online/articles/interview/elektronika-rastet-v-ysotu/>.

<sup>10</sup> ОСК будет создавать новые дизели совместно с «Трансмашхолдингом». URL: <https://sudostroenie.info/novosti/32025.html/>.

<sup>11</sup> «Ростех» и «Система» завершили создание СП в сфере микроэлектроники. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5d2c31e19a79476d17c4593f>

<sup>12</sup> Путин наконец заметил проблемы в Роскосмосе. URL: <https://topcor.ru/17199-putin-nakonec-zametil-problemy-v-roskosmose.html/>.

<sup>13</sup> Компания «Многоразовые транспортные космические системы» была зарегистрирована в подмосковном Королеве в мае 2019 года. Ее уставный капитал – 400 тыс. руб. Основной вид деятельности – научные исследования и разработки в области естественных и технических наук.

<sup>14</sup> «Роскосмос» договорился с частной фирмой строить конкурента Dragon Мaska. URL: <https://www.rbc.ru/business/02/10/2020/5f73430a9a7947f665bf9af3>

ческой и производственной базы для проектирования и производства МТКК «Арго», поддержание и совершенствование существующих активов организаций «Роскосмос»: осуществление НИОКР современных композитных комплектующих для ракетно-космической промышленности; производственной базы по изготовлению композитных изделий и освоение их серийного производства.

В формате ГЧП АО «ТЕРРА ТЕХ» (дочернее предприятие холдинга «Российские космические системы») и ГКС (АО «Группа компаний Систематика») начали развивать проект дистанционного зондирования Земли (ДЗЗ) на основе цифровых технологий<sup>15</sup>. Совместные проекты компаний обеспечат заказчиков спектром высокотехнологичных интегрированных продуктов и сервисов (IoT и ERP-платформы, аналитику по многомерным данным, результаты ситуационного мониторинга, мобильные центры управления, усовершенствованные информационные системы и др.).

В последние годы не только государство, но и частные компании выступают инициаторами ГЧП. Примером является авиационная компания «S7 Group». В 2020 г. она предложила два проекта государству для партнерства и сотрудничества<sup>16</sup>.

Первый проект по выпуску грузового самолета для малой авиации был разработан «S7 Group» на основе инновационных технологий. Он выполнен с применением преимущественно отечественных композитных материалов и российской авионики. Однако в сложившихся экономических условиях его запуск практически невозможен без поддержки государства: российские грузоперевозчики в сегменте «малая авиация» не в состоянии самостоятельно обеспечить инвестиционное сопровождение заказа на старте. А государственные и квазигосударственные российские лизинговые компании, по мнению экспертов, обладающие ресурсами на покупку авиатехники, приоритет отдадут производителям, связанным с государственными компаниями. Самолеты у частной компании «S7 Group» встанут «во вторую очередь».

Выход из этой ситуации возможен в бинарном сотрудничестве, в организации ГЧП на этом направлении. Вместе с тем в мире уже есть предложения по закупкам подобных самолетов со схожими характеристиками. В 2020 г. компания «S7» начала вести поиск стартовых заказчиков как в зарубежных странах, так и в государственных структурах России.

Второй проект – по использованию и восстановлению единственного в мире плавучего космодрома «Морской старт» (состоящего из плавучей платформы «Odyssey» и командного судна) в коммерческих целях. С этой целью был создан консорциум, в который вошли ГК «Росатом», ГК «Роскосмос» и владельцы

---

<sup>15</sup> «Роскосмос» создал коммерческого оператора сервисов на основе данных дистанционного зондирования Земли. URL: <http://russianspacesystems.ru/2018/02/21/roskosmos-sozdal-kommercheskogo-operatora-dzz/>; Терра Тек и Группа Систематика создадут решения для бизнеса и государства. URL: <https://www.roscosmos.ru/28614/>; Terra Tek and the Systematics Group will create solutions for business and the state. URL: <https://www.roscosmos.ru/28614/>; ТЕРРА ТЕХ и Спутниковая система «Гонец» (входит в Госкорпорацию «Роскосмос») договорились о сотрудничестве. URL: <http://russianspace systems.ru/2019/11/22/terra-tekh-i-gonets/>.

<sup>16</sup> Россия восстановит «Морской старт». Ю. Борисов оценил стоимость проекта в 35 млрд руб. // Коммерсант, 24.08.2020. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4466429/>.

платформы «S7». По расчетам специалистов, для коммерческой окупаемости проекта потребуются инвестиции в размере 35 млрд руб., завершение работ по изготовлению ракеты для комплекса (разрабатывается на базе «Союза-5») и осуществление не менее пяти пусков в год. При этом одна часть пусков должна быть увязана с заданиями государственных программ, а другая часть – коммерческие пуски в рамках ГЧП (как минимум в пропорции 50 на 50)<sup>17</sup>.

4. Создание и распространение единых требований (универсальности и совместимости) к процессам проектирования и выпуска изделий

Резкая децентрализация управления активами ОПК в начале рыночных реформ, выделение из компаний самостоятельных, отдельных предприятий и цехов привели к формированию множества индивидуальных стандартов проектирования и элементной базы. Со временем многообразие элементной базы привело к увеличению затрат на производство различных видов продукции<sup>18</sup>.

В 2014 г. мощный толчок к возрождению унификации дала политика импортозамещения, переход к новым индустриальным моделям в холдингах и компаниях ОПК, предполагающим укрупнение активов и создание специализированных центров, государственно-частное партнерство. Именно она имеет потенциал огромной синергии, позволяет оптимизировать производство и затраты за счет резкого сокращения количества типов выпускаемых изделий. Процессы унификации в ОПК в последние годы стали внедряться в микроэлектронике (как на уровне электронно-компонентной базы, так и на уровне блоков), в космической промышленности, авиа- и вертолетостроении и др. Такая многоплановая унификация позволяет собирать из унифицированных блоков аппаратуру и оборудование конкурентоспособных по параметру «цена».

Так, создание холдингом «Вертолеты России» единого НВЦ, объединившего компании «Миля» и «Камова», позволило выработать единые подходы к проектированию и сертификации вертолетов в соответствии с международными требованиями, создать единую стендовую базу, внедрить единую техническую политику, эксплуатационные стандарты вертолетов, стандарты в сервисе и логистических операциях. В результате НВЦ достигнет повышения качества конструкторской документации, снижения трудозатрат и сокращения сроков передачи изделий в серийное производство. В портфеле совместных конструкторских разработок ОКБ «Миля и Камова», присутствуют проекты работы по ударостойкой топливной системе и системе кондиционирования воздуха. Объединение их в единый, унифицированный продукт позволит использовать его в перспективе в разной вертолетной технике и снизить себестоимость при ее серийном выпуске.

В авиастроении самолеты различаются по типам и выполняемым задачам, вместе с тем ряд блоков и комплектующих изделий обладают общим функционалом, а следовательно, их можно унифицировать в сборке конечного изделия (фюзеляжи, композитная база и др.).

---

<sup>17</sup> Россия восстановит «Морской старт»...

<sup>18</sup> *Механик А.* Электроника растет в высоту.

Разумная унификация с учетом принципиально новых возможностей, новых технологий позволяет повысить качество комплектующих и готовых изделий, а за счет эффекта масштаба цена готового продукта в ОПК (военного и невоенного назначения) становится ниже.

5. Создание совместных производств российских холдингов ОПК с зарубежными партнерами и локализация производств в рамках импортозамещения

Среди действующих многочисленных примеров локализации можно отметить следующие. Холдинг «Росэлектроника» ГК «Ростех» и немецкая компания «Polyrack Tech-Group» локализовали выпуск промышленных конструктивов стандарта «Евромеханика»<sup>19</sup>. Эти изделия широко используются промышленными, телекоммуникационными и компаниями транспортного сектора<sup>20</sup>. Стандарт «Евромеханика» унифицирует размеры плат и их монтажных отверстий. Это дает возможность гибкой замены отдельных функциональных модулей, использования в одном стандартном корпусе конечного изделия комплектующих разных заводов-изготовителей. На мощностях совместного предприятия локализован выпуск блоков для стандартизированных модулей (крейтов), различных корпусов для промышленных моноблоков, панелей, дисплеев и др.

Несмотря на санкции, ГК «Роскосмос», совместная российско-американская предкомпания НПО «Энергомаш» и «Pratt&Whitney» – RD AMROSS будет продолжать программу поставки российского двигателя РД-180 в США до 2023–2024 гг. В краткосрочной перспективе НПО «Энергомаш» совместно с компаниями КНР предполагает разработать мощный двигатель (480 т) для ракет-носителей сверхтяжелого класса на новых композитных видах топлива (кислород-керосин, кислород-водород и кислород-метан)<sup>21</sup>.

6. Поддержание позитивного институционального фона на рынке корпоративного контроля для компаний ОПК

Центральный банк России в 2019 г. ужесточил резервирование кредитов на сделки по слиянию и поглощению компаний (M&A): были увеличены требования к резервам (до 21 %) на случай их вероятного не возврата по ссудам на проведение сделок M&A; одновременно эти ссуды перешли в третью категорию качества (сомнительные ссуды). Исключениями из новых требований стало кредитование по интеграционным сделкам стратегических предприятий и компаний ОПК. Они могут проводить сделки M&A на прежних условиях при наличии государственных гарантий или кредитов для увеличения уставных капиталов предприятий в рамках федеральных целевых программ [4–6].

---

<sup>19</sup> «Росэлектроника» начинает сотрудничество с немецкой компанией Polyrack Tech-Group. URL: <https://rostec.ru/news/roselektronika-nachinaet-sotrudnichestvo-s-nemetskoj-kompaniej-polyrack-tech-group/>.

<sup>20</sup> Соглашение с немецкими партнерами заключил НИИ «Рубин», входящий в холдинг «Росэлектроника» (28 апреля 2020).

<sup>21</sup> Документы для выпуска распоряжения властей РФ о сотрудничестве с КНР, чтобы оно не противоречило российским интересам, поступили от российской компании в январе 2019 г.

7. Новая парадигма к финансовому оздоровлению, реструктуризации компаний оборонного профиля в условиях значительных изменений закона о банкротстве

Она состоит в изменении взглядов на реструктуризацию проблемных активов, на развитие реабилитационной направленности института банкротства в России, предотвращение «цепных реакций» банкротства в смежных производствах, повышение числа функционирующих предприятий в экономике. Интересы оборонной промышленности при реструктуризации и банкротстве ее предприятий, прежде всего, связаны с сохранением компетенций и квалифицированных специалистов, а также выполнением гособоронзаказа.

Изменения в действующий закон о банкротстве предусматривают для предприятий оборонного и стратегического назначения, закрепление отдельного порядка, регламентирующего спецификацию процедур банкротства и меры по антикризисному управлению. Эксперты предлагают для них преимущественное введение процедур реабилитации. При этом их реализацию должна обеспечивать специализированная антикризисная организация: именно она будет осуществлять взаимодействие с властными структурами по координации программ действий, мерам и итогам финансового оздоровления. Для компаний-санаторов в качестве инструментов финансового оздоровления законопроект предлагает государственные преференции: гарантии по кредитам, налоговые льготы в краткосрочный и / или долгосрочный период и др.

В конце марта 2020 г. ГК «Ростех» внесла обоснования по корректировке формирующегося законопроекта о банкротстве с позиций предприятий ОПК<sup>22</sup>, среди них: увеличение числа реабилитационных процедур в 7–10 раз к 2025 г.; повышение процента возврата заемных средств кредиторам в 2 раза; стабилизация финансового положения предприятий ОПК и предотвращение «цепных» банкротств в смежных производствах<sup>23</sup>. К сожалению, в разрабатываемом законопроекте контролирующие собственники оказываются в пятой очереди кредиторов. Для них это обуславливает минимальную вероятность возврата их инвестиций в выполнение государственных контрактов и поддержание мощностей компании. Кроме того, контролирующие собственники утрачивают право голоса на собраниях кредиторов и будут лишены возможности каким-либо способом воздействовать на выполнение организацией ГОЗ в процедурах банкротства, что может негативно отразиться на других предприятиях ОПК.

Приоритет в модифицированных процедурах банкротства пока был отдан кредиторам, у которых генеральная цель – возврат задолженности, а не сохране-

---

<sup>22</sup> ГК «Ростех» совместно с Российским экономическим университетом (РЭУ) им. Г. В. Плеханова и Национальным союзом профессионалов антикризисного управления (НСПАУ) подготовили экспертные предложения по совершенствованию законодательного регулирования процедур банкротства в отношении предприятий стратегического назначения, оборонно-промышленного комплекса. В их подготовке приняло участие свыше 300 представителей научного сообщества, промышленности, банковского сектора, арбитражных управляющих, предпринимателей, компаний, специализирующихся на финансовом оздоровлении и реструктуризации.

<sup>23</sup> Ростех внес предложения по корректировке законодательства о банкротстве предприятий ОПК. URL: [https://finance.rambler.ru/other/43891543/?utm\\_content=finance\\_media&utm\\_medium=read\\_more&utm\\_source=copylink/](https://finance.rambler.ru/other/43891543/?utm_content=finance_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink/).

ние высококвалифицированных специалистов для оборонных компаний, их производственных цепочек и налаженной кооперации с другими предприятиями. Риски процедуры банкротства в новом формате поправок в закон о банкротстве для компаний ОПК связаны с небольшим временным коридором для осуществления процедур банкротства.

Так, в предлагаемом документе предписана безусловная остановка на протяжении 9 месяцев хозяйственной деятельности компании-должника, в отношении которой запущена процедура конкурсного производства. Как представляется, на фоне технологически оправданной длительности производственных циклов (например, в судостроении, авиастроении и т. д.) этого временного интервала может быть недостаточно для завершения действующих контрактов, для реализации необходимых мер по сохранению потенциала НИОКР, а также кадрового и производственного потенциалов. В связи с этим в настоящее время необходимо прорабатывать модифицированную модель мультиагентских взаимоотношений участников процесса банкротства, согласовывающую интересы кредиторов, собственников, менеджмента и кадрового состава предприятий ОПК.

### Выводы

Постоянно возобновляющиеся решения США по ужесточению правил экспорта продукции двойного назначения в Россию делают путь реструктуризации и консолидации высокотехнологичных активов компаний ОПК безальтернативным. В краткосрочной и среднесрочной перспективе на институциональные механизмы и процессы ротации активов военно-промышленные предприятия будут влиять процессы диверсификации, участие в национальных проектах, приватизация и национализация<sup>24</sup>.

Стратегия диверсификации производства сделает компании ОПК финансово устойчивыми, позволит им создать новые рабочие места, высокотехнологичную продукцию, пользующуюся спросом в медицине, строительстве, а также сферах телекоммуникаций и переработки отходов (мусора) [2; 6]. В рамках выполнения национальных проектов потребности страны в такой высокотехнологичной продукции ОПК огромны.

В 2021 г. участие в приватизации примут порядка 180–186 акционерных обществ с государственным участием и примерно 86 унитарных предприятий, а также почти 1,3 тыс. хозяйствующих субъектов. Активы многих из них будут нуждаться в реструктуризации и поддержке частного капитала в рамках ГЧП [2].

Властные структуры поддерживают идею национализации неэффективных предприятий, срывающих выполнение гособоронзаказа, несмотря на поступление денежных потоков из государственного бюджета. Механизм национализации стратегических для экономики России предприятий позволит приступить

---

<sup>24</sup> Путин сообщил о планах по приватизации предприятий в 2021 году. URL: <https://iz.ru/1080183/2020-10-29/putin-soobshchil-o-planakh-po-privatizatsii-predpriiati-v-2021-godu/>; Путин допустил национализацию срывающих гособоронзаказ предприятий. URL: <https://www.rbc.ru/business/31/03/2021/6064618c9a794700ee5312f0/>.

к практическому использованию их активов в контексте растущего выпуска высокотехнологичной и наукоемкой продукции.

Новые перспективные проекты компаний ОПК, связанные с высокотехнологичными производствами, будут ориентироваться на высокий и законодательно закрепленный уровень закупок отечественного оборудования. Доминирующие компании продолжают участие в выполнении государственных программ, что потребует определенной консолидации их усилий и капитала. Национальные проекты, в которых предполагается расширение присутствия компаний ОПК и их ситуативного партнерства с крупными компаниями реального сектора, продолжат осуществляться, следовательно, процессы ротации, реструктуризации и консолидации активов получат дополнительный импульс к развитию.

### Список литературы

1. **Горгола Е. В., Воронцова Ю. В., Звягинцев С. А.** Роль государственно-частного партнерства в обеспечении военно-инновационной сферы финансовыми ресурсами // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10, № 1. С. 125–138. DOI 10.18334/epp.10.1.41471
2. **Варшавский А. Е., Макарова Ю. А.** Повышение показателей эффективности ОПК на основе расширения производства продукции гражданского назначения // Экономический анализ: теория и практика. 2019. № 10. С. 1826–1846.
3. **Solomennikova E. A., Lugacheva L. I., Musatova M. M.** The Strengthening of Economic Position of Russian Electronics: Mechanisms and Capabilities // Журнал Сибирского федерального университета. Гуманитарные науки. 2020. Т. 13, № 11. С. 1840–1852. DOI 10.17516/1997-1370-0688
4. **Мусатова М. М.** Структурные деформации и метрики российского рынка слияний и поглощений компаний // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10, № 12. DOI 10.18334/epp.10.12.111451
5. **Еленева Ю. Я., Андреев В. Н., Абаринов С. Н.** Конверсия организаций ОПК: учет внешних условий проведения и ключевых компетенций // Экономические отношения. 2019. Т. 9, № 3. С. 2041–2050. DOI 10.18334/eo.9.3.40830
6. **Лугачёва Л. И., Мусатова М. М., Соломенникова Е. А.** Консолидация и реструктуризация активов компаний ОПК // Мир экономики и управления. 2020. Т. 20, № 3. С. 84–107. DOI 10.25205/2542-0429-2020-20-3-84-107

### References

1. **Gorgola E. V., Vorontsova Yu. V., Zvyagintsev S. A.** The role of public-private partnership in providing the military-innovative sphere with financial resources. *Economics, Entrepreneurship and Law*, 2020, vol. 10, no. 1, p. 125–138. (in Russ.) DOI 10.18334/epp.10.1.41471
2. **Varshavsky A. E., Makarova Yu. A.** Improving the performance indicators of the agroindustrial complex on the basis of expanding the production of civil

- products. *Ekonomicheskiiy analiz: teoriya i praktika*, 2019, no. 10, p. 1826–1846. (in Russ.)
3. **Solomennikova E. A., Lugacheva L. I., Musatova M. M.** The Strengthening of Economic Position of Russian Electronics: Mechanisms and Capabilities. *Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences*, 2020, vol. 13, no. 11, p. 1840–1852. DOI 10.17516/1997-1370-0688
  4. **Musatova M. M.** Structural deformations and metrics of the Russian market of mergers and acquisitions of companies. *Economics, entrepreneurship and law*, 2020, vol. 10, no. 12. (in Russ.) DOI 10.18334/epp.10.12.111451
  5. **Eleneva Yu. Ya., Andreev V. N., Abarinov S. N.** Conversion of defense industry organizations: accounting for external conditions and key competencies. *Economic relations*, 2019, vol. 9, no. 3, p. 2041–2050. (in Russ.) DOI 10.18334/eo.9.3.40830.
  6. **Lugacheva L. I., Musatova M. M., Solomennikova E. A.** Consolidation and restructuring of the assets of defense companies. *World of Economics and Management*, 2020, vol. 20, no. 3, p. 84–107. (in Russ.) DOI 10.25205/2542-0429-2020-20-3-84-107

Материал поступил в редколлегию 13.04.2021

Принят к печати 15.05.2021

The article was submitted 13.04.2021

Accepted for publication 15.05.2021

### Сведения об авторе

**Мусатова Мария Михайловна**, кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН (Новосибирск, Россия); доцент, Новосибирский национальный исследовательский государственный университет (Новосибирск, Россия)

maria.musatova@gmail.com

ORCID 0000-0002-5544-5539

Scopus ID 36459824700

### Information about the Author

**Maria M. Musatova**, Candidate of Sciences (Economics), Senior Researcher, Institute of Economics and Industrial Engineering SB RAS (Novosibirsk, Russian Federation); Assistant Professor, Novosibirsk National Research State University (Novosibirsk, Russian Federation)

maria.musatova@gmail.com

ORCID 0000-0002-5544-5539

Scopus ID 36459824700