

Анализ конкурентоспособности

УДК [338/24+005] (45)

ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ ИЛИ КОНГЛОМЕРАЦИЯ?*

*Леонид Борисович Соболев,
доктор технических наук,
профессор кафедры экономики инноваций
и управления проектами,
Московский авиационный институт
(национальный исследовательский университет),
Москва, Российская Федерация
sobolevLB@yandex.ru*

Предмет/тема. В статье показано, что многие мировые аэрокосмические корпорации используют для повышения финансовой устойчивости конгломератные слияния и поглощения, причем гражданские подразделения корпораций могут быть как высокотехнологичными, так и низкотехнологичными, но обязательно высокорентабельными. В качестве объектов для исследования выбраны крупнейшие аэрокосмические компании США, Японии и КНР. Все эти компании фактически находятся в состоянии непрерывной реструктуризации, создавая и упраздняя через процедуру слияний и поглощений отдельные подразделения для поддержания конкурентоспособности на мировых рынках. В России этот опыт только набирает силу, но уже созданные конгломератные компании показывают более высокий рост по сравнению с горизонтально интегрированными компаниями.

Цели/задачи. Цель исследования – определить экономическую эффективность деятельности аэрокосмических корпораций Российской Федерации.

Методология. Проведен сравнительный анализ деятельности мировых лидеров аэрокосмической промышленности. Показано, что эти корпорации активно используют конгломератные слияния для повышения устойчивости и улучшения экономических показателей.

* Статья подготовлена при поддержке РГНФ (грант № 15-02-00428).

Результаты. Проведенный анализ показал, что в российских условиях необходимо шире привлекать в конгломератные аэрокосмические корпорации высокорентабельные бизнесы (нефтехимию, торговлю, финансы, строительство).

Выводы/значимость. В условиях проводимой реструктуризации аэрокосмического комплекса России необходимо шире вовлекать в эти корпорации высокорентабельные гражданские бизнесы, что позволит увеличить вклад самих корпораций в НИОКР и ослабить давление на государственный бюджет. В особенности это актуально в современных условиях падения доходов бюджета от продажи углеводородов и от международных санкций. Отечественные горизонтально интегрированные корпорации, имея один-два новых продукта и ограниченный рынок сбыта, могут дальше наращивать свои доходы за счет импортозамещения оборудования для нефтегазовой и энергетической отраслей или производства программного обеспечения.

Ключевые слова: конгломератное слияние, диверсификация, реструктуризация, аэрокосмическая корпорация, высокотехнологичный бизнес, экономическая эффективность

Введение

Неподготовленность страны к переходу к рыночной форме организации экономики вызвала в

начале 1990-х гг. резкое падение промышленного производства и доходов основной части населения страны. В разы упал спрос на гражданские авиаперевозки. Окончание холодной войны, распад Варшавского договора и СЭВ резко уменьшили экспортные поставки авиационной техники. Под угрозой разрушения научно-технического, производственного и кадрового потенциалов оборонных отраслей, а также возможных социальных последствий были приняты решения о конверсии некоторых авиационных производств. Однако и гражданская авиатехника, и конверсионная продукция оказались неконкурентоспособными как на внутреннем, так и на мировом рынках. Причин было много. Тут и пренебрежение маркетинговыми исследованиями рынков, экономическая неграмотность и корыстные цели руководителей предприятий, боязнь социальных потрясений и др. Одной из причин была дезинтеграция отрасли. Дезинтеграция авиапрома, безусловно, способствовала приватизация, в ходе которой ОКБ, сборочные заводы и основные поставщики комплектующих акционировались отдельно, причем без вывода на IPO. Кроме того, вокруг основных предприятий стали создаваться дочерние структуры, использовавшие ресурсы материнской компании. «Дочками» (обычно в форме ООО) руководил генеральный директор предприятия, являясь одновременно его основным учредителем. Подобная «реструктуризация» была характерна не только для авиационных, но и для других предприятий ВПК.

То, что дезинтеграция разрушает авиапром, было очевидно сразу, однако естественных в условиях развитой рыночной экономики слияний и поглощений не происходило, поскольку созданные многочисленные ОАО и ЗАО остаются до сих пор инвестиционно непривлекательными. Попытки частно-государственных компаний «Иркут» и «Сатурн» создать мощные компании с иностранными партнерами закончились провалом, и в кризис 2008–2009 гг. обе компании, имевшие большие корпоративные долги, были национализированы [13, 14]. Инициатива по интеграции предприятий авиапрома полностью перешла в руки госчиновников, которым понравилась идея создания монопольных объединенных корпораций. Это остановило дезинтеграционные процессы, а увеличение государственной поддержки авиапрома и военных расходов дало определенный положительный эффект в виде роста выпуска военной продукции и завершения проекта

нового гражданского самолета SSJ100 компанией ЗАО «Гражданские самолеты Сухого».

Горизонтальная интеграция

Попытка предложить воспользоваться опытом диверсификации западных аэрокосмических корпораций в России была сделана в работе [10]. Было исследовано состояние четырех зарубежных фирм, работающих в аэрокосмическом сегменте мирового рынка – General Electric (GE), United Technologies (UT), Allied Signal (AS) и Rolls-Royce (RR) по состоянию на 1996 г. В работах [16, 17] это направление исследований было продолжено и расширено. На основе проведенного анализа был сделан важный вывод: именно диверсификация позволяет западным компаниям сохранять финансовую устойчивость при изменении внешних условий (падении заказов в одном из секторов деятельности) и обеспечивать ежегодные дивидендные выплаты акционерам.

Выбору структуры компании при проведении диверсификации посвящена глава книги известного американского экономиста Питера Друкера [6]. Автор показывает, что существуют разные виды структур компаний, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны. При этом организационная структура – не самоцель, а инструмент, с помощью которого можно повысить устойчивость компании и производительность труда работников. В этом качестве любая организационная структура годится для решения определенных задач в определенных условиях и в определенное время. В конце концов делается вывод, что такого явления, как единственно правильная организационная структура, не существует. Попробуем подтвердить или опровергнуть этот вывод на примере нескольких зарубежных и российских компаний.

В середине 2000-х гг. в России возобладали идея создания горизонтально интегрированных монопольных объединений, первой из которых стала Объединенная авиационная корпорация (ОАК). За ней последовали Объединенная двигателестроительная корпорация (ОДК), Объединенная судостроительная корпорация (ОСК), «Вертолеты России», Объединенная ракетно-космическая корпорация (ОРКК) и компании «Ростеха». Чем же вызвано это стремление создать повсеместно горизонтально интегрированные монополизированные госкорпорации, напоминающие советские министерства? Во-первых,

корпоративные структуры, возникающие на основе горизонтальной интеграции, отражают тенденцию объединения усилий предприятий одной отрасли или подотрасли. Во-вторых, для горизонтально интегрированных структур характерна форма объединения на основе общего управления. В-третьих, в данной системе горизонтальных связей отдельные корпоративные образования составляют часть более крупного образования [1]. Вероятно, в нулевые годы в конкретных условиях интеграции под экспортные заказы выбор именно этой модели был оправдан. Что касается национализации, то правительство, планируя серьезные инвестиции в модернизацию ВПК и обеспечение его заказами через закупки в интересах государственных нужд, прежде всего через механизм гособоронзаказа, предпочло иметь дело с государственными, а не с частными корпорациями. Однако сохранение естественных трендов развития начала нулевых годов привело бы к созданию более гибких и динамичных структур [18].

Таким образом, с созданием в 2006 г. Объединенной авиационной корпорации окончательно определилась российская модель реформирования авиационной промышленности (а затем и других отраслей ВПК) – формирование «сверху» (усилиями государства и под государственным контролем) монополистических холдингов, которые по крайней мере на начальном этапе, отличались довольно слабой внутренней интеграцией и даже не имели общей акции (т.е. представляли собой конгломерат ОАО) [18]. Проанализируем достижения ОАК. С 2007 по 2013 г. корпорация увеличила производство самолетов с 54 до 111 ед. в год, из них военных самолетов – 79 (по гособоронзаказу – 54, на экспорт – 25), гражданских самолетов – 29, самолетов специальной авиации – 3. Более чем в два раза выросла и выручка: с 78 млрд руб. в 2007 г. до 170 млрд в 2012 г. и 220 млрд в 2013 г. [3, 9]. Хотя успехи несомненны, но для России этого мало. Согласно международному рейтингу топ-100 журнала *Flight International*, в который входят не только самолетостроительные корпорации, но и производители авиадвигателей и авионики, по показателю суммарной выручки ОАК заняла бы место в конце первой двадцатки между канадской компанией *Bombardier* и бразильской компанией *Embraer*. Хотя ОАК формально прошла IPO в 2009 г., непрерывное падение стоимости акций компании заставляет руководство говорить о повторном IPO в ближайшие годы.

К ОАК по-прежнему остается много вопросов. Во-первых, так и не созданы обещанные бизнес-единицы и неясно, когда они будут созданы и будут ли они публичными самостоятельными компаниями или просто подразделениями ОАК. Неясно, почему «вставшее на крыло» ЗАО «Гражданские самолеты Сухого» не является базой для создания бизнес-единицы «Гражданская авиация ОАК». Ничего неясно с источниками финансирования НИОКР. Выручка двух основных компаний ОАК (АКХ «Сухой» и «Иркут») не превышает 4 млрд долл., что сопоставимо с расходами Boeing на НИОКР (3,1 млрд долл. в 2012 г.). Продолжаются внебиржевые операции с акциями многочисленных ОАО, входящих в ОАК, производственные мощности компании задействованы слабо, производительность труда в 6–7 раз ниже, чем в западных компаниях [12].

Монополизацию (и национализацию) отраслей и подотраслей ВПК часто объясняют экономией ресурсов и необходимостью более жесткого контроля со стороны государства финансовых потоков, направляемых в эти отрасли, и доходов, получаемых от экспорта военной продукции. Логика в целом понятна, но не бесспорна. Достаточно вспомнить создание в предвоенные годы нескольких конкурирующих конструкторских бюро истребительной и бомбардировочной авиации, позволившее в короткий срок ликвидировать техническое отставание от фашистской Германии. Именно внутренняя конкуренция в авиационной отрасли позволила сохранять конкурентоспособность как в гражданской, так и в военной областях вплоть до 1990-х гг. Несомненными достижениями в гражданском секторе были Ил-18, завоевавший золотую медаль на Всемирной выставке в Брюсселе, первый реактивный Ту-104 и сверхзвуковой Ту-144. Считается, что в настоящее время размеры экономики России не позволяют иметь более одного субъекта в отраслях ВПК, а сохранение конкурентной среды обеспечивается за счет участия в международном экономическом соревновании. Наоборот, правительства США и стран ЕС не поддерживают усиления монополизации авиационной промышленности (например, слияние *Airbus* и *BAEsystems*), а многие западные эксперты полагают, что чисто военные авиакорпорации не имеют будущего. Стабильное экономическое положение может быть достигнуто только в рамках диверсифицированного военно-гражданского производства и сильной конкуренции.

Наряду с горизонтально интегрированными компаниями мировой авиапром широко представлен конгломератными компаниями, объединяющими

аэрокосмические бизнесы с высокодоходными гражданскими производствами [2]. Для России это особенно актуально из-за проблемы импортозамещения, а точнее – недостатка на внутреннем рынке конкурентоспособной отечественной гражданской продукции средней сложности (энергоустановки, станки, медицинское оборудование и т.п.), производство которой можно разместить на избыточных производственных площадках предприятий ВПК в рамках конгломератных компаний. Очевидно, что подобные компании должны быть высокорентабельными, чтобы иметь возможность тратить на НИОКР своих авиастроительных и двигателестроительных дивизионов заметные суммы, освобождая от подобных трат федеральный бюджет. Пока высокодоходными в России остаются в основном нефтегазовый, торговый и строительный бизнесы, которые могут войти в будущие конгломератные компании в качестве «дойных коров». Подобные компании созданы в Китае (AVIC) и Южной Корее (Samsung). Попытку создания подобной компании в России можно наблюдать на примере российской финансово-промышленной группы АФК «Система».

Зарубежные конгломератные компании

Структура самолетостроительной (двигателестроительной, приборостроительной) корпорации представляется автору в виде структуры, включающей производство военной продукции, гражданской авиационной техники (основной бизнес) и других (не обязательно высокотехнологичных в наших условиях) гражданских бизнесов, в которых используется высокий научно-технический потенциал компании и которые приносят доход, позволяющий инвестировать часть этого дохода в НИОКР. Интеграция и диверсификация необходимы нашим авиационным компаниям не только для финансовой устойчивости, но и в силу ограниченности спроса на отечественную продукцию из-за

закрытости многих зарубежных рынков по тем или иным причинам.

Известно, что спрос как на военные, так и на гражданские самолеты не является стабильным и подвержен влиянию различных неценовых факторов. Спрос на военные летательные аппараты подвержен таким факторам, как появление нового поколения машин и возникновение потребности в модернизации или замене парка военных воздушных судов, обострение международной напряженности или ее ослабление. Так, военные расходы США составляли 304 млрд долл. в 1989 г., затем снизились до 261 млрд долл. в 1996 г. и опять возросли до 526 млрд долл. в 2014 г. Изменяются и размеры закупок военной авиационной техники, и научно-исследовательские программы. Вступление в НАТО восточноевропейских стран привело к замене парка истребителей на самолеты западных производителей. На спрос на гражданские самолеты повлияли такие факторы, как падение доходов населения в России в 1990-х гг., теракт в США в 2001 г., введение ограничений по шуму и вредным выбросам авиадвигателей, рост цен на авиационное топливо. Поэтому практически все мировые производители авиатехники стараются диверсифицировать свой бизнес-портфель. Это относится не только к авиастроению, но и к большинству высокотехнологичных компаний.

Конгломератные компании – это компании, в которых подразделения (бизнес-единицы) не связаны между собой какими-либо производственными или сбытовыми отношениями. За счет диверсификации повышается устойчивость бизнеса всей компании и увеличивается суммарная выручка, что позволяет увеличить расходы на НИОКР, не прибегая к помощи государства. Кроме того, компания использует интеллектуальный потенциал и компетенции основного (аэрокосмического) бизнеса для повышения конкурентоспособности других бизнесов. Экономические показатели некоторых зарубежных конгломератных компаний представлены в табл. 1.

Таблица 1

Экономические показатели зарубежных конгломератных компаний в 2012 г.

Компания	Общий объем продаж, млрд долл.	Объем продаж аэрокосмического дивизиона, млрд долл.	Количество дивизионов
General Electric (GE Aviation)	102,8	20,0	8
United Technologies	57,7	29,1	5
Bombardier	18,4	8,6	2
Mitsubishi Heavy Industries	35,1	5,53	4
AVIC	39,7	2,66	19

Источник: Flight International, Aerospace Top 100 special report 2013 и ежегодные отчеты компаний.

Крупнейшей конгломератной компанией в сфере аэрокосмоса является General Electric (GE), которая осуществляет деятельность в двух секторах экономики: промышленном и финансовом. Промышленный сектор включает семь подразделений (бизнес-единиц), финансовый – одно подразделение, которое, тем не менее, обеспечивает порядка 45% общей выручки компании (более 46 млрд долл.). Только одно из промышленных подразделений компании (GE Aviation) занимается разработкой и производством авиационных и вертолетных двигателей различных типов, а также их обслуживанием. Выручка (объем продаж) этого подразделения в 2012 г. составила порядка 20 млрд долл., или 14,2% общей выручки компании. Еще пять промышленных подразделений занимаются разработкой и производством гидротехнических установок (Power & Water), наземных газотурбинных установок (Energy Management), медицинской техники (Healthcare), транспортным оборудованием, включая производство тепловозов (Transportation), электротехническим оборудованием (Home & Business Solutions). General Electric активно включилась в «сланцевую революцию», еще одно промышленное подразделение (Oil & Gas) занимается производством оборудования для добычи и переработки сланцевого газа. Как отмечается в годовом отчете компании за 2012 г., все промышленные подразделения являются высокорентабельными и обеспечивают финансовую устойчивость компании [21].

Следующей по объему суммарной выручки (57,7 млрд долл.) конгломератной компанией США является United Technologies Corporations (UTC). Компания имеет в своем составе два сектора и пять подразделений, из которых два – Otis и UTC Climate, Controls & Security – можно отнести к чисто гражданскому сектору. Первое подразделение занимается проектированием и производством подъемного оборудования (лифтов, эскалаторов и т.п.), второе – оборудованием для предприятий общественного питания. По-видимому, мало кто из российских граждан, поднимаясь на лифте марки Otis в торговых центрах или в аэропортах, знает, что лифты произведены в одной из крупнейших аэрокосмических корпораций мира UTC. Второй сектор (аэрокосмический) включает три подразделения (Pratt & Whitney, Aerospace Systems и Sikorsky). Соотношение между гражданской и аэрокосмической продукцией – 49 и 51%. Затраты на НИОКР – 4 млрд долл. [22].

Среди конгломератных самолетостроительных компаний большой интерес представляет канадская компания Bombardier. Компания относится к крупнейшим мировым производителям региональных и бизнес-самолетов, а также железнодорожной техники и трамваев. Основные подразделения компании – крупнейший в мире производитель железнодорожной техники Bombardier Transportation и Bombardier Aerospace – третий в мире производитель гражданских самолетов после Boeing и Airbus [20].

В Японии много конгломератных компаний. Одной из высокотехнологичных компаний является Mitsubishi Heavy Industries (MHI), которая имеет в своем составе сильный аэрокосмический дивизион, занимающий в топ-100 Flight International 19-ю позицию по суммарной выручке. Помимо аэрокосмической продукции (самолеты, ракеты, космические системы) MHI проектирует и производит корабли, атомные реакторы, ветрогенераторы, кондиционеры и другую высокотехнологичную продукцию. Общий доход компании в 2011 г. был равен 35,1 млрд долл., из которых вклад аэрокосмического дивизиона составил более 5,5 млрд долл. Военное подразделение этого дивизиона производит по лицензии истребители F-15 и противолодочные вертолеты Sikorsky S-70, а также авиационные двигатели, ракеты и торпеды. Гражданское подразделение разрабатывает и производит панели фюзеляжа для Boeing 777 и элементы композитного крыла Boeing 787. Компания является также участником программы МКС. В апреле 2008 г. MHI создала дополнительное подразделение Mitsubishi Aircraft Corporation для разработки и производства регионального самолета на 70–90 пассажиро-мест, причем одним из акционеров новой компании стал автомобильный гигант Toyota Motor Corporation (10% акций).

Возможно, наибольший интерес представляет реорганизация китайской авиационной промышленности, проведенная в 2008 г. На базе двух существовавших горизонтально интегрированных авиационных корпораций AVIC I и AVIC II была создана единая государственная корпорация AVIC, управляющая активами 19 дочерних конгломератных компаний. Доходы от авиационных бизнесов пока невелики, однако этот конгломератный гигант имеет свое финансовое подразделение (AVIC Capital), главной задачей которого является привлечение отечественного и зарубежного капитала в развитие китайской авиационной промышленности. Примером для AVIC Capital

Таблица 2

Рост выручки некоторых российских компаний за 2008 и 2012 гг.

Компания	Объем продаж, млрд долл.		Рейтинг	
	2008	2012	2008	2012
ОПК «Оборонпром»	4,03	9,290	36	28
АФК «Система»	14,481	34,241	11	7
АХК «Сухой»	1,8	2,371	81	106
Корпорация «Иркут»	1,034	1,531	161	161

является американская компания GE, финансовое подразделение которой обеспечивает 46% выручки и около 50% прибыли этой корпорации. Помимо финансового сектора AVIC осуществляет деятельность в строительстве (AVIC Construction Projects Company), автомобилестроении (AVIC Automobile), авиаперевозках (Joy Air Ltd.) и других гражданских бизнесах. Компания Avichina Industry & Technology занимается инвестициями в высокотехнологические отрасли, связанные с авиацией. Ряд дочерних компаний уже провели IPO, и руководство AVIC планирует вывести на IPO материнскую компанию [8].

Конгломератные компании России

Когда речь заходит о российских конгломератных высокотехнологических компаниях, то сразу вспоминается государственная корпорация «Ростех». Корпорация, созданная в 2007 г., находится в состоянии реструктуризации. По планам, она должна будет состоять из 13 крупных высокотехнологических холдингов, шесть из которых планируется вывести на IPO до 2020 г. [15]. Одним из этих шести является объединенная промышленная корпорация «Оборонпром», которая в свою очередь включает три подразделения – ОАО «Вертолеты России», ОАО «Объединенная двигателестроительная корпорация» и ОАО «Оборонительные системы». Корпорация «Оборонпром» показала в последние годы завидный рост благодаря росту продаж, в том числе в гражданском секторе [5]. Поэтому представляется целесообразным провести ребрендинг компании, чтобы придать ее названию более «мирный» характер. Данные об изменениях объема выручки четырех российских компаний, по данным журнала «Эксперт», представлены в табл. 2. Две из этих компаний имеют конгломератный бизнес («Оборонпром» и «Система»), две другие – горизонтально интегрированные компании («Сухой» и «Иркут»), являющиеся наиболее богатыми «дочками» ОАК.

Если говорить о производительности труда (75 500 долл./чел.), то по этому показателю «Оборонпром» вышел на уровень «Сухого» и «Иркута», что является, несомненно, успехом компании. Однако более высокий рост за пять лет показала конгломератная компания АФК «Система», которая включает высокотехнологичный бизнес (контрольные пакеты акций российского сотового оператора «МТС», индийского сотового оператора SSTL и подразделение «РТИ», куда входит крупнейшая компания электроники «Ситроникс»). Как видно из годового отчета компании за 2012 г., более половины дохода АФК «Система» принесли низкотехнологичные предприятия «Башнефть», а также активы в банковском секторе (АКБ «МТС-Банк»), розничной торговле («Детский мир») и масс-медиа, включенные в раздел «Прочее» (табл. 3) [4].

Конгломератные компании показывают более высокий и устойчивый рост по сравнению с горизонтально интегрированной корпорацией ОАК. Особенно это видно на примере АФК «Система», где высокотехнологичный сектор опирался на высокодоходные нефтегазовые активы. В настоящее время активы «Башнефти» национализированы под предлогом нарушений при приватизации компании, хотя АФК «Система» к приватизации не имела отношения. Возможно, опыт создания конгломератных компаний следует шире применять в аэрокосмических корпорациях России. К сожалению, следует отметить, что в России частный бизнес практически не участвует в авиационно-космических

Таблица 3

Выручка подразделений (бизнес-единиц) АФК «Система» в 2012 г., %

Бизнес-единица	Выручка
Башнефть	50,2
МТС	37,4
РТИ	6,4
МТС-банк	1,7
SSTL	0,8
Прочие	3,5

Источник: данные годового отчета компании.

программах (за исключением небольших пакетов акций менеджмента, приобретенных за бесценок в процессе приватизации) из-за высоких рисков. Эти риски следует компенсировать налоговыми льготами, как это принято в странах с развитой рыночной экономикой.

Соотношение военного и гражданского секторов

Отечественные интегрированные корпорации ВПК имеют очень слабый гражданский сектор. Семь из созданных интегрированных компаний, согласно рейтингу Стокгольмского института исследования проблем мира (Stockholm International Peace Research Institute, SIPRI), вошли в топ-100 мировых производителей оружия [19]. Данные по этим семи компаниям представлены в табл. 4. Место в рейтинге определялось объемом продаж военной техники, который можно подсчитать, перемножив данные последних двух столбцов. Следует отметить, что данные, приведенные в отчете SIPRI, могут отличаться от данных годовых отчетов компаний.

В отчете SIPRI отмечается, что в 2012 г. по сравнению с аналогичным показателем 2011 г. общая выручка от продажи военной продукции компаниями, входящими в топ-100, уменьшилась на 4,2%. За этим спадом последовало уменьшение объема продаж вооружений на 6,6% в 2013 г. На фоне спада продаж американских, канадских и европейских компаний российские производители военной продукции существенно увеличили этот показатель (на 28%) параллельно с ростом военного бюджета страны. Четыре российские компании, расположенные в верхней части табл. 4, имеют очень высокий процент военной продукции. Если такой высокий процент военной продукции оправдан для

компании «Алмаз-Антей», прямым конкурентом которой является американская компания Raytheon, то прямые конкуренты ОАК – Boeing и Airbus – имеют только 34 и 21% военной продукции. Подобное же положение с компанией «Вертолеты России», конкуренты которой Eurocopter и Sikorsky имеют соответственно 46 и 66% военной продукции. Велик военный сектор и в ОДК. Для сравнения: в компаниях Pratt & Whitney и Safran военная продукция занимает 27 и 30% соответственно. Очевидно, что в условиях падения цен на нефть и западных санкций вопрос о расширении гражданского сектора компаний ВПК в рамках импортозамещения встанет еще более остро.

Как расширить гражданский сектор?

Известно, что диверсификация (конгломерация) может осуществляться двумя путями: либо путем создания или расширения внутренних дополнительных (гражданских) производств, либо путем слияния и поглощения других компаний. Первый тип диверсификации был характерен для советского авиапрома. Примером может служить популярная в СССР дюралевая лодка «Казанка» различных модификаций, выпускавшаяся Казанским авиационным заводом им. С.П. Горбунова (ныне ОАО «Казанское авиационное производственное объединение (КАПО) им. С.П. Горбунова») с 1955 г. Задания по выпуску гражданской продукции имели и другие оборонные предприятия. Вся гражданская продукция предназначалась для внутреннего потребления и на мировых рынках была неконкурентоспособна. При крахе советской системы эта продукция не смогла даже обеспечить выживания соответствующих предприятий. По причине неконкурентоспособности гражданская продукция не смогла стать основой для частичной конверсии предприятий.

Таблица 4

Показатели деятельности крупнейших российских компаний ВПК

Компания	Выручка в 2012 г., млн долл.	Доля выручки от продажи военной продукции, %	Место в рейтинге SIPRI
Алмаз-Антей	6 186	89	14-е
ОАК	5 545	80	18-е
Вертолеты России (Оборонпром)	4 077	86	25-е
Сухой (ОАК)	2 790	93	37-е
ОДК (Оборонпром)	4 170	60	38-е
ОСК	5 253	37	57-е
Уралвагонзавод	4 083	40	67-е

Источник: отчет SIPRI за 2012 г.

Второй путь – включение в конгломератную компанию высокодоходных активов, которые находятся в нефтегазовом и других сырьевых отраслях. Тому же КАПО в 1996–1997 гг. под проекты среднего транспортного самолета Ту-330 и пассажирского 50-местного Ту-324 правительством была оказана «нефтяная подпитка» [11]. Схема финансирования этих проектов была достаточно сложной (через посредника), а самолеты так и не пошли в серию. Подобный же подход был использован для спасения Красноярского комбайнового завода и, возможно, других терпевших крах машиностроительных предприятий. В настоящее время «сырьевой пирог» уже поделен между государственными и частными компаниями и «откусить» от него даже небольшую часть, как показывает опыт АФК «Система», чрезвычайно трудно.

Третий путь – магистральный, по нему шагает весь мир. Это – поглощение малых инновационных компаний, которые предлагают новый продукт, но не имеют финансовых и производственных возможностей для создания масштабного производства. В мире таких примеров сотни, а то и тысячи. Наиболее впечатляющим является создание практически с нуля одного из лидеров компьютерного рынка – китайской компании Lenovo. Из отечественной практики можно привести пример компании «Оптоган», наладившей массовое производство светодиодов (при поддержке «Ростеха») [7].

Выводы

Анализ деятельности успешных международных аэрокосмических корпораций показывает, что большинство из них используют конгломератные слияния для повышения финансовой устойчивости и прибыльности корпораций в условиях высокой конкуренции и нестабильности международных аэрокосмических рынков.

В России высокотехнологичные корпорации (включая самолетостроение и двигателестроение), возможно, рано делать специализированными (горизонтально интегрированными) из-за их низкой эффективности и неспособности заработать на НИОКР. Представляется целесообразным в аэрокосмическом бизнесе России наряду с горизонтально интегрированными компаниями создавать конгломератные корпорации, которые осуществляли бы диверсификацию за счет сырьевых, торговых и строительных бизнес-единиц, наиболее рентабельных в современной российской экономике.

Список литературы

1. Ардисламов В., Кокорева М. Диверсификация и горизонтальная интеграция: выбор эффективного типа слияний и поглощений // Экономическая политика. 2010. № 6. С. 144–156.
2. Волохов Д.А. Конгломератные слияния и поглощения: «плюсы» и «минусы» зарубежных и российских конгломератов // Труды Института системного анализа РАН. 2006. Т. 24. С. 126–152.
3. Годовой отчет ОАО «ОАК» за 2012 г. URL: <http://www.uacrussia.ru/ru/investors/open-information/godovye-otchety/>.
4. Годовой отчет открытого акционерного общества Акционерная финансовая корпорация «Система» за 2012 год. URL: <http://fs.moex.com/content/annualreports/1550/1/afk-sistema.pdf>.
5. Годовой отчет открытого акционерного общества «Объединенная промышленная корпорация «Оборонпром» за 2012 год. URL: http://www.oboronprom.ru/sites/default/files/godovoi_otchiet_2012_xitogx.pdf.
6. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 256 с.
7. Имамутдинов И. Зеленый свет белым диодам. URL: http://expert.ru/expert/2010/35/zelenuy_svet_belum_diodam/.
8. Кашин В.Б. Структурная реформа китайского авиапрома в 2008—2012 гг. и его выход на мировой рынок // Китай в мировой и региональной политике. История и современность. 2012. Вып. XVII. С. 322–325.
9. Лобыкин А. ОАК набрал высоту по выручке. URL: <http://expert.ru/2014/04/29/oak-nabral-vyisoturo-vyiruchke/>.
10. Неудаченко Б. Какой быть аэрокосмической корпорации. URL: <http://aviapromama.narod.ru/1997/11/>.
11. Новые проекты КАПО им. Горбунова. URL: <http://aircraft.jofo.ru/88017.html>.
12. Отечественному авиапрому приходит конец? URL: <http://topwar.ru/25996-otechestvennomu-aviapromu-prihodit-konec.html>.
13. Паппэ Я., Макиенко К., Дранкина Е. Как национализуют Россию: авиастроение. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/809052>.
14. Российский авиапром: каковы перспективы? URL: <http://www.redstar.ru/index.php/daty/item/10353>.
15. «Ростехнологии» планируют IPO шести своих компаний. URL: <http://www.forbes.ru/news/231346>.

16. Соболев Л.Б., Давыдов А.Д. Отечественный авиапром нуждается в реформировании // Экономический анализ: теория и практика. 2013. № 28. С. 2–6.

17. Соболев Л.Б., Куприн И.Л. Диверсификация аэрокосмических корпораций // Экономический анализ: теория и практика. 2015. № 9. С. 2–14.

18. Стариков С. Русский EADS не вышел. URL: <http://www.aviaport.ru/digest/2008/03/24/146513.html>.

19. SIPRI: российские оборонщики зара-

батывают все больше. URL: <http://inosmi.ru/world/20141215/224941649.html>.

20. Annual Report of Bombardier 2012. URL: http://www.firmenverzeichnis.de/sites/23/media/article/4421/Bombardier_Geschaeftsbericht-2012.pdf.

21. Annual Report of General Electric 2012. URL: <http://www.ge.com/ar2012/>.

22. Annual Report of United Technologies 2012. URL: <http://2012ar.utc.com/>.

Economic Analysis: Theory and Practice
ISSN 2311-8725 (Online)
ISSN 2073-039X (Print)

Analysis of Competitive Ability

HORIZONTAL INTEGRATION OR CONGLOMERATION?

Leonid B. SOBOLEV

Abstract

Importance The article shows that many world aerospace corporations use conglomerate mergers and acquisitions (M&A) to increase their financial stability. In this case, civil divisions of the corporations may be both high and low technological, but they should be highly profitable. The objects of the research are the largest aerospace companies of the USA, Japan and the Peoples Republic of China. All these companies undergo continuous restructuring. Through the M&A procedure, they create and abolish certain divisions to maintain competitiveness in the global markets. In Russia this experience is only at the stage of gaining momentum, but already created conglomerate companies exhibit higher growth in comparison with horizontally integrated companies.

Objectives The aim of the study is to determine economic efficiency of Russian aerospace corporations' operations.

Methods I performed the comparative analysis of the activity of the aerospace industry world leaders. It shows that these corporations actively use conglomerate mergers to increase their stability and improve economic parameters.

Results The analysis demonstrates that in Russian conditions, it is necessary to more widely involve highly profitable businesses (petrochemistry, trade, finance, construction) in conglomeratic aerospace corporations.

Conclusions and Relevance In conditions of the Russian aerospace complex restructuring, it is necessary to more widely involve highly profitable civil businesses

in these corporations. This will allow increasing the corporations' contribution to R&D and to weaken pressure on the State budget. It is particularly relevant in modern conditions of budget revenue decrease from low oil prices and international sanctions. The national horizontally integrated corporations, having one or two new products and the limited sales market, can further increase their income at the expense of import substitution of equipment for oil-and-gas and power industries or software manufacturing.

Keywords: conglomerate merger, diversification, restructuring, space corporation, hi-tech business, economic efficiency

References

1. Ardislamov V., Kokoreva M. Diversifikatsiya i gorizontalnaya integratsiya: vybor effektivnogo tipa sliyaniya i pogloshcheniya [Diversification and horizontal integration: choosing an effective type of mergers and acquisitions]. *Ekonomicheskaya politika = Economic Policy*, 2010, no. 6, pp. 144–156.

2. Volokhov D.A. Konglomeratnye sliyaniya i pogloshcheniya: “plyusy” i “minusy” zarubezhnykh i rossiiskikh konglomeratov [Conglomerate mergers and acquisitions: pros and cons of foreign and Russian conglomerates]. *Trudy Instituta sistemnogo analiza RAN = Proceedings of Institute of System Analysis of RAS*, 2006, iss. 24, pp. 126–152.

3. *Godovoi otchet OAO “OAK” za 2012 g* [Annual report of UAC for 2012]. Available at: <http://www.>

uacrussia.ru/ru/investors/open-information/godovye-otchet/. (In Russ.)

4. *Godovoi otchet otkrytogo aktsionernogo obshchestva Aktsionernaya finansovaya korporatsiya "Sistema" za 2012 god* [Annual report of open joint-stock company Joint-Stock Financial Corporation Sistema for 2012]. Available at: <http://fs.moex.com/content/annualreports/1550/1/afk-sistema.pdf>. (In Russ.)

5. *Godovoi otchet otkrytogo aktsionernogo obshchestva "Ob" edinennaya promyshlennaya korporatsiya "Oboronprom" za 2012 god* [Annual report of open joint-stock company United Industrial Corporation Oboronprom for 2012 year]. Available at: http://www.oboronprom.ru/sites/default/files/godovoi_otchet_2012_xitogx.pdf. (In Russ.)

6. Drucker P. *Menedzhment. Vyzovy XXI veka* [Management Challenges of the 21st Century]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2012, 256 p.

7. Imamutdinov I. *Zelenyi svet belym diodam* [Green light to white LEDs]. Available at: http://expert.ru/expert/2010/35/zelenuy_svet_belum_diodam/. (In Russ.)

8. Kashin V.B. *Strukturnaya reforma kitaiskogo aviaproma v 2008–2012 gg. i ego vykhod na mirovoi rynek* [The structural reform of the Chinese aviation industry in 2008–2012 and its entering the world market]. *Kitai v mirovoi i regional'noi politike. Istoriya i sovremennost' = China in Global and Regional Policy. History and Modern Era*, 2012, vol. 27, pp. 322–325.

9. Lobykin A. *OAK nabral vysotu po vyruchke* [United Aviation Corporation gained height in terms of revenue]. Available at: <http://expert.ru/2014/04/29/oak-nabral-vyisotu-po-vyiruchke/>. (In Russ.)

10. Neudachenko B. *Kakoi byt' aerokosmicheskoi korporatsii* [What the aerospace corporation should be like]. Available at: <http://aviapanorama.narod.ru/1997/11/>. (In Russ.)

11. *Novye proekty KAPO im. Gorbunova* [New projects of Kazan Aviation Production Association named after S.P. Gorbunov]. Available at: <http://aircraft.jofo.ru/88017.html>. (In Russ.)

12. *Otechestvennomu aviapromu prikhodit konets?* [Will domestic aircraft industry fail?]. Available at: <http://topwar.ru/25996-otechestvennomu-aviapromu-prihodit-konec.html>. (In Russ.)

13. Pappé Ya., Makienko K., Drankina E. *Kak natsionaliziruyut Rossiyu: aviastroenie* [How Russia is nationalized: the aircraft industry]. Available at: <http://www.kommersant.ru/doc/809052>. (In Russ.)

14. *Rossiiskii aviaprom: kakovy perspektivy?* [The Russian aircraft industry: what are the prospects?]. Available at: <http://www.redstar.ru/index.php/daty/item/10353>. (In Russ.)

15. *"Rostekhnologii" planiruyut IPO shesti svoikh kompanii* [Rostekhnologii plans IPO of its six companies]. Available at: <http://www.forbes.ru/news/231346>. (In Russ.)

16. Sobolev L.B., Davydov A.D. *Otechestvennyi aviaprom nuzhdaetsya v reformirovanii* [The domestic aircraft industry needs reforming]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2013, no. 28, pp. 2–6.

17. Sobolev L.B., Kuprin I.L. *Diversifikatsiya aerokosmicheskikh korporatsii* [Diversification of aerospace corporations]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2015, no. 9, pp. 2–14.

18. Starikov S. *Russkii EADS ne vyshel* [Russian EADS has failed]. Available at: <http://www.aviaport.ru/digest/2008/03/24/146513.html>. (In Russ.)

19. *SIPRI: rossiiskie oboronshchiki zarabatyvayut vse bol'she* [SIPRI: Russian defense industry increases earnings]. Available at: <http://inosmi.ru/world/20141215/224941649.html>. (In Russ.)

20. Annual Report of Bombardier 2012. Available at: http://www.firmenverzeichnis.de/sites/23/media/article/4421/Bombardier_Geschaeftsbericht-2012.pdf.

21. Annual Report of General Electric 2012. Available at: <http://www.ge.com/ar2012/>.

22. Annual Report of United Technologies 2012. Available at: <http://2012ar.utc.com/>.

Leonid B. SOBOLEV

Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russian Federation
sobolevLB@yandex.ru

Acknowledgments

The article is supported by the Russian Humanitarian Science Foundation, grant No. 15-02-00428.