

09.01.2018

Шестаков Д.

Військові стартапи: міфи й реальність співпраці з державою

Щодо оборонної галузі України існує чимало міфів. Мабуть, один із найбільших – про **закритість галузі**. Міфи про оборонку є в усьому світі, адже категорію зброї пов'язують із чимось секретним. Проте оборонна галузь – це й інші технології, які не мають прямого відношення до летальної зброї ([Дім інновацій](#)).

У принципі, частково цей ринок закритий. Однак він поступово трансформується і відкривається. Це пов'язано передусім із глобальними тенденціями, з економічними процесами. Сьогодні виживають і динамічно розвиваються ті галузі, які характеризуються відкритістю. Відкритість передбачає взаємодію з іншими суміжними галузями, іншими партнерами. Причому не лише на внутрішніх ринках, але обов'язково на зовнішніх. Без відкритості системи не мають шансів на виживання, оскільки втрачають стратегічну гнучкість і можливість адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища. Сьогодні українська оборонка, зокрема держконцерн «Укроборонпром», рухається у напрямку корпоратизації, перебудови закритої системи у відкриту в прийнятних межах. Ринок розвивається, і ми поступово відкриваємося.

Чимало винахідників вважає, що до «Укроборонпрому» **неможливо достукатися без родичів і знайомих усередині організації**. Питання – із чим достукатися? Це ключовий момент. Як колишній співробітник «Спецтехноекспорту» (дочірнього підприємства «Укроборонпрому») я можу сказати, що триває боротьба саме за конкретний інноваційний продукт. І з цим є проблеми. Інше питання, що існує когорта вчених, які свого часу були пов'язані зі старою школою і старим менеджментом української оборонки.

Важлива не лише інженерна частина. Потрібно подбати про маркетингове, фінансове оцінювання, розрахунок бізнес-моделі, економічну експертизу того чи того рішення. Саме із цим, власне, треба стукати в «Укроборонпром». Адже концерн виступає в різних іпостасях. «Укроборонпром» – це інвестор. На базі концерну можна організувати серійне виробництво. «Укроборонпром» залучає експертів, які можуть зробити технічну експертизу, дати рекомендації. У цьому випадку «Укроборонпром» нічим не відрізняється від будь-якого приватного чи державного оборонного концерну.

По-справжньому інноваційні рішення пробивають будь-які двері. Наскільки легко їх відкрити – питання непросте. Адже без правильного подання інформації неможливо здобути підтримку. Погодьтеся, якщо розробник не може пояснити суть своєї пропозиції, йому не повірять. У будь-якому випадку, якщо ваш продукт розв'язує певну проблему новаторським шляхом, якщо ваше рішення інноваційне за технічними параметрами, – я не бачу жодної проблеми для комунікації.

Ще один популярний міф – **консерватизм оборонної галузі та неготовність втілювати нові розробки**. Питання в тому, куди саме спрямовані ці розробки. Насамперед варто відокремити «Укроборонпром» від Міністерства оборони як можливого замовника та покупця інноваційних розробок. Тобто, якщо йдеться про розробку як продукт, у принципі концерн не закуповує, а

виробляє та продає. Це підприємство, орієнтоване на експорт. Тому не варто говорити, що концерн не готовий продавати. Підприємство зацікавлене в тому, щоби продавати нові розробки.

Якщо говорити про втілення нових виробничих рішень, я думаю, тут більше обмежень не в самій готовності «Укроборонпрому», скільки законодавчих рамок, які регламентують роботу концерну. Тобто до певної міри цей консерватизм регламентує застаріла регулятивна база. Зокрема, неможливістю створювати спільні підприємства з іноземними та приватними партнерами. Це атавізм номер один. Однак концерн намагається побороти його і уможливити створення спільних фірм.

Сьогодні «Укроборонпром» доволі відкритий у своїй політиці, намірах, діях. Є багато матеріалів з приводу трансформацій, які там відбуваються. Знову ж таки – із чим порівнювати? Із DARPA? Американське підприємство – світовий лідер інноваційних рішень в оборонній галузі. Якщо порівнювати концерн з іншими інституціями, приватними організаціями України, він є найбільш успішним підприємством, яке динамічно розвивається.

Серед тих, хто дотичний до оборонної сфери, **популярна думка про певну «зарегульованість» галузі**. Не кожен бізнес може працювати в таких умовах. Зарегульованість галузі – це питання до правової реформи загалом. Регуляторні пастки стосуються не стільки «Укроборонпрому», скільки Кабміну, Верховної Ради та Президента. Тобто концерн радий був би лібералізувати законодавчу сферу і змінити засади власної діяльності в розумних межах, як це працює у розвинутих країнах, у тих-таки США, Великобританії, Ізраїлі. Банальна неможливість створювати спільні підприємства виглядає варварством.

Нерідко **інновації сприймають як можливість для «розпилу» коштів**. Нещодавно така усна заява пролунала від одного з керівників концерну. Нібито історично будь-які інновації в оборонці були приводом розікрасти бюджет. Однак розкрадання починалося всюди, де оберталися бюджетні кошти. На що їх виділяли? На інноваційні рішення, зокрема, в оборонці.

Сьогодні мало хто розуміє, що таке інновація і як її визначити, які саме критерії інноваційності рішення ви обираєте. Для цього слід розробити і затвердити методикку визначення інноваційності чи неінноваційності продукту. Наразі блок законодавчих норм не дає змоги ідентифікувати інноваційність. Інновацію визначають вкрай узагальнено, загальноприйнятої експертизи окреслення інноваційних проектів в Україні не існує. Але існує певна логіка оцінювання інноваційності продуктів. Наприклад, Платформа Розвитку Інновацій має власний алгоритм оцінювання і може підказати безкоштовно, наскільки інноваційним є ваш продукт. Звісно, якщо ви міський ненормальний та вирішили створити космічний апарат... Але навіть тоді ми можемо підказати, до якого технічного експерта варто звернутися.

Сьогодні підприємства концерну та оборонки 75 % свого прибутку виплачують державі у вигляді дивідендів. Тобто підприємства концерну – це прибуткова структура. Та частина прибутку, яка залишається, йде на підтримку та мінімальний розвиток сектора.

Проблема інновацій в оборонці у рамках концерну пов'язана не лише з «розпилом» грошей. Правоохоронні органи специфічно сприймають гроші,

вкладені в інновації. Адже СБУ перевіряє більшість розробок у галузі оборони. Це зумовлює чимало клопоту. Нині за допомогою підприємств концерну на ринок виходять нові продукти та рішення. Тобто ці новинки не зовсім з приватного сектора. А коли й так, то за сприяння сектора державного.

Ті бюджети, які можуть бути спрямовані на інновації, вкрай малі. «Розпилювати» немає чого. Лідери ринку сьогодні розуміють, що максимальний ресурс треба спрямовувати на розробку нового продукту. Тобто виходити на міжнародні ринки шляхом продажу нової продукції. Без цього частка ринку буде меншати й розмиватися. Лідери ринку бачать динаміку і зацікавлені у прийнятті рішень. Люди бояться вкласти свої власні гроші. Але це пов'язане з правовою реформою і відсутністю захисту прав інвесторів. Тому в цьому питанні нарікати на оборонку не варто.