

STRATEGY

PARTNERS



# Конкурентоспособность российского ОПК

Общественный совет Председателя  
Военно-промышленной комиссии при  
Правительстве РФ

23 июля 2012 г.

Александр Идрисов  
Управляющий партнер  
Strategy Partners Group

## Вызовы для российского ОПК

- Неустойчивый спрос на продукцию ОПК в среднесрочной и долгосрочной перспективе:
  - Несмотря на масштабный ГОЗ, перспективы государственного бюджета сохраняют высокий уровень неопределенности
  - Доступные рынки ВТС сокращаются
- Уровень производительности в 5-10 раз отстает от уровня глобальных конкурентов, что при условии сохранения текущих тенденций сделает отрасль тотально неконкурентоспособной уже в ближайшие 5 лет
- Неконтролируемый рост затрат монопольных поставщиков
- Ориентация производителей компонентов (узлов, агрегатов, систем) на внутренний спрос и часто на единственного потребителя (низкий масштаб операций, отсутствие сертифицированных производственных систем, отсутствие навыков глобальных поставок)
- Высокая долговая нагрузка и низкий уровень прибыльности операций не позволяет предприятиям ОПК инвестировать в развитие, лишает возможности получения статуса надежного поставщика и ограничивает возможности для привлечения частного капитала
- Избыточный персонал при жестком дефиците специалистов, соответствующих требованиям современных машиностроительных предприятий

# В настоящее время в мире происходят существенные изменения, которые уже названы «третьей промышленной революцией»

- Волатильность и смещение спроса в Азию
- Требования к скорости и кастомизации
- Crowd sourcing

Спрос

Технологии

Бизнес-  
модели

- 3D-printing –
- Новые материалы –
- Цифровизация и роботизация
- Энергоэффективность и экологичность

- От одного «суперцентра» к глобальным сетевым, виртуальным компаниям
- Внешние компетенции имеют все большее значение
- Динамичность компании становится ключевым фактором

- Затраты на труд теряют свою значимость, однако резко возросли требования к квалификации кадров – современному машиностроению нужны принципиально «новые» специалисты
- При выборе места для производства - спрос становится важнее, чем издержки – промышленность возвращается в страны с высокими издержками, но большим внутренним рынком
- Эффект масштаба резко снижается – размер перестаёт быть преимуществом
- Малый и средний бизнес обеспечивает основную динамику развития современной промышленности
- Crowd sourcing – источник новых идей
- Требуется новое поколение управленцев мирового класса (управление информационными, материальными глобальными потоками и отношениями с поставщиками и потребителями, основанными на доверии)

Источник: Strategy Partners Group

На глобальном рынке конкурируют не продукты (самолеты, вертолеты), а эффективные **корпорации** посредством всех своих компетенций и ресурсов

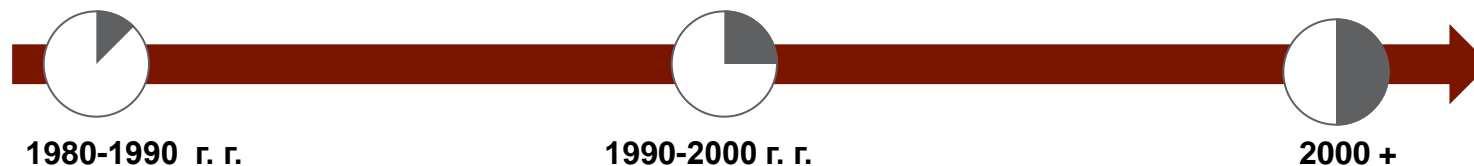
**Факторы конкурентоспособности корпораций на мировом рынке и их значимость**

Продукт		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эксплуатационно-технические характеристики продукта</li> </ul>
Цена		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкурентоспособная по сравнению с аналогами цена</li> </ul>
Бренд		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Репутация надежного поставщика</li> <li>• Устойчивое финансовое положение, прозрачная система управления</li> <li>• Сертифицированная производственная система</li> </ul>
Сервис		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эффективно функционирующая глобальная сервисная сеть</li> <li>• Опыт управления жизненным циклом программы</li> <li>• Стоимость переключения на нового поставщика</li> </ul>
Финансирование		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлекательные финансовые инструменты (экспортные кредиты, лизинг, проч.)</li> <li>• Предоставление скидок</li> </ul>

**Бизнес-модели в авиастроительной отрасли эволюционируют, увеличивается доля сервиса в выручке**

*Ориентация на продукт*

*Ориентация на сервис*



Доля сервиса в прибыли

Успешное развитие ОПК возможно при условии, что в ближайшие 3-5 лет в России будут созданы корпорации мирового класса, способные конкурировать на глобальном рынке

### Атрибуты корпорации мирового класса



# Конкурентоспособность обеспечивается достижением лидерства в критических факторах успеха



Не существует предприятия, способного быть эффективнее своих конкурентов или поставщиков во всех элементах цепочки ценности одновременно. Поэтому лидеры рынка фокусируют свои усилия и ресурсы на развитии корневых компетенций

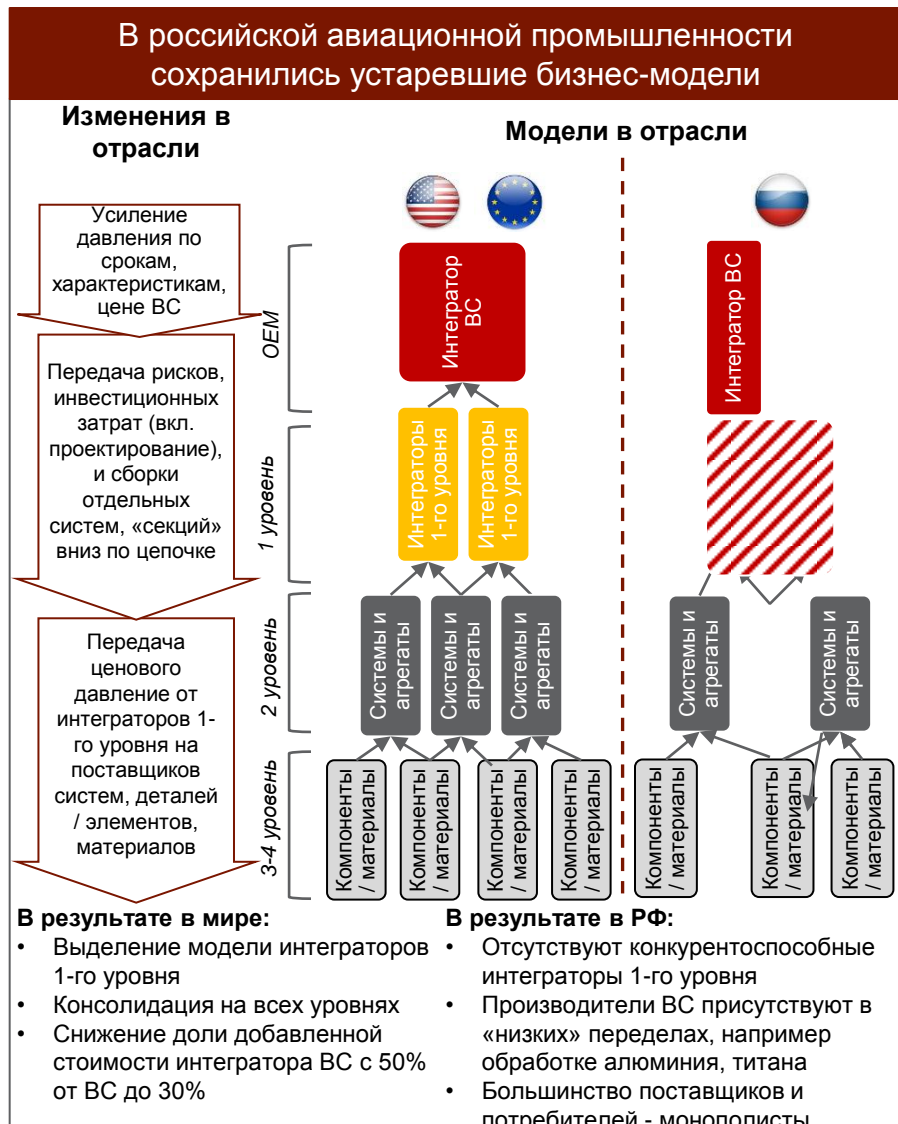
Сегодня в авиастроении модели финального интегратора ВС и производителя компонентов полностью разделены и требуют совершенно различной государственной политики по отношению к ним

	Финальные интеграторы ВС	Производители компонентов
Цель	Разработка, производство, сбыт и сервисное обслуживание ВС	Разработка и производство систем, двигателей, компонентов и материалов
Ключевые факторы успеха	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Точный выбор целевого сегмента</li> <li>• Проектирование и интеграция (НИОКР)</li> <li>• Компетенции по управлению проектами интеграции и глобальными цепочками поставок, альянсы и партнерства</li> <li>• Качество и покрытие сервисной сети</li> <li>• Репутация и бренд</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Масштаб и конкурентоспособный уровень издержек</li> <li>• Сертифицированная производственная система и процессы в соответствии с требованиями интегратора / субинтегратора (World Class Manufacturing, Lean, 6 sigma)</li> <li>• Технологическое лидерство (НИОКР)</li> <li>• Компетенции системного интегратора</li> </ul>
Условие развития	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Доступ к глобальным и альтернативным поставщикам лучших систем и компонентов</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Диверсификация по клиентам производителей систем и комплектующих</b></li> <li>• <b>Доступ к ведущим интеграторам, глобальным потребителям материалов и компонентов</b></li> </ul>
Меры госрегулирования и стимулирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Софинансирование НИОКР на разработку ВС</li> <li>• Поддержка продаж (покупка первой партии ВС, льготный лизинг, экспортное финансирование, государственные гарантии, лоббирование на международном уровне)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поддержка участия компаний производителей компонентов в программах risk sharing</li> <li>• Финансирование НИОКР перспективных разработок систем и компонентов мирового уровня</li> <li>• Офсет и локализация</li> </ul>

**Каждая подотрасль может существовать, как каждая в отдельности, так и совместно в рамках одной национальной авиаотрасли**

Международные примеры	 Япония  Великобритания	 Бразилия  Канада
	 США  ЕС	

# Российская отрасль сохранила старые бизнес-модели, без изменения которых представить на рынок конкурентоспособный продукт невозможно

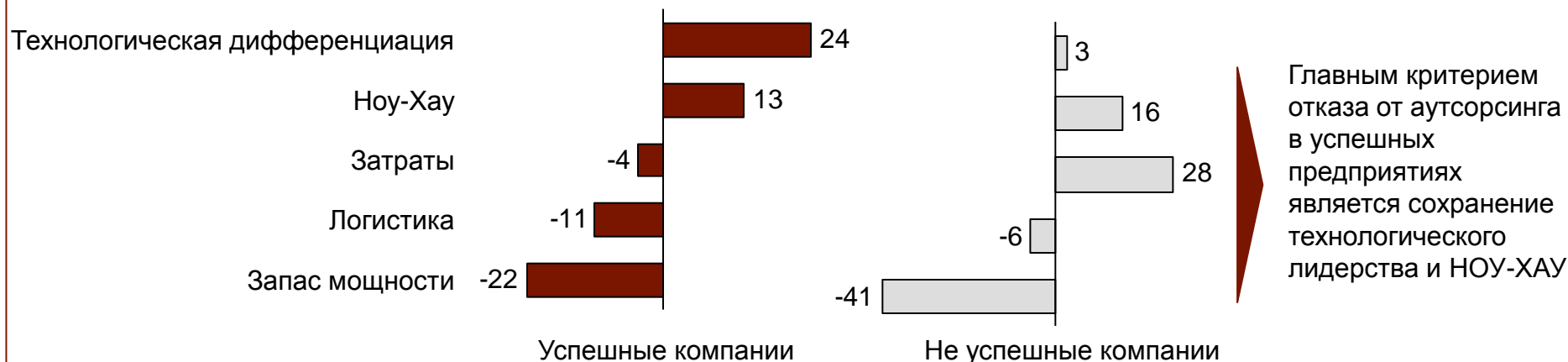


Источники: данные компаний, аналитика Strategy Partners Group



# Решение производить самим или закупать – является одним из наиболее важных при определении производственной стратегии предприятия

## Причины для вертикальной интеграции



Источник: McKinsey

1 Является ли процесс устойчивым конкурентным преимуществом компании?

НЕТ

2 Альтернативный поставщик не существует и не может быть создан?

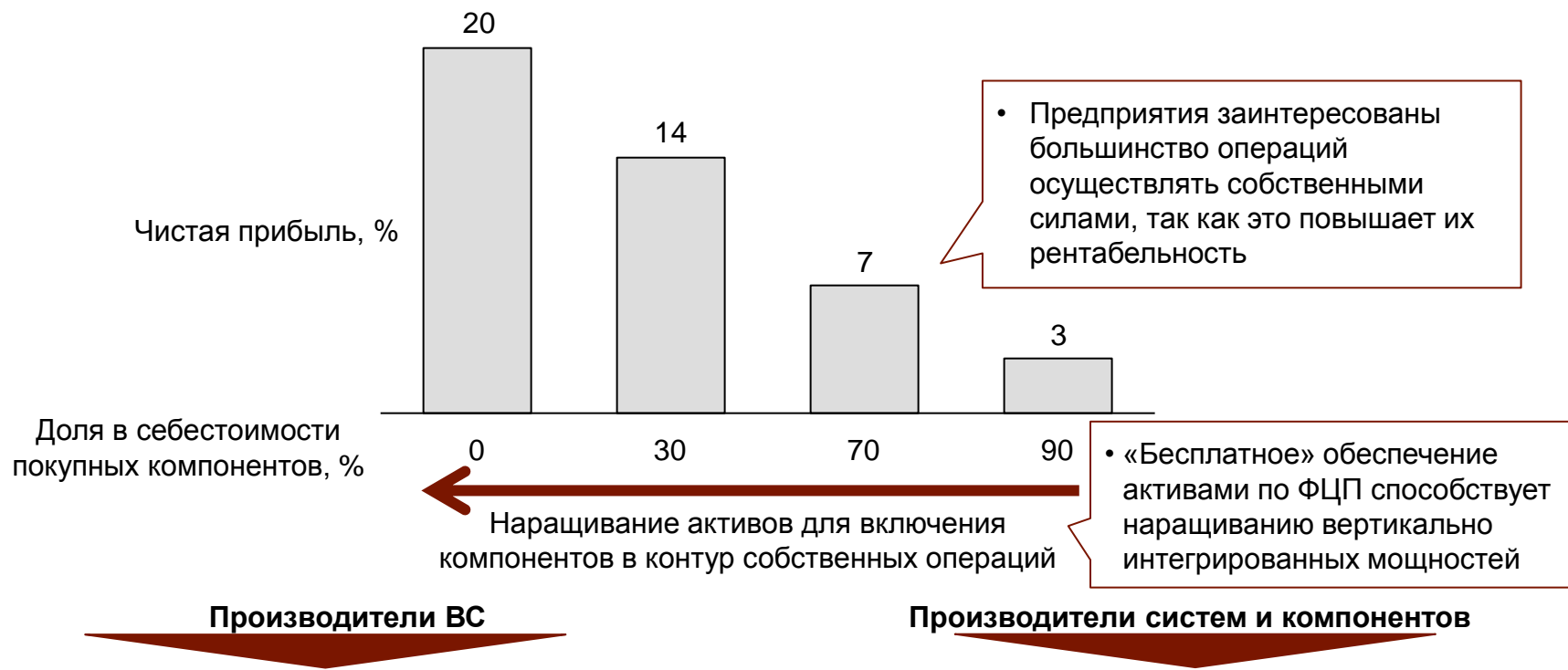
НЕТ

3 Стоимость предложения поставщика приведет к существенному росту затрат?

НЕТ

Если на все три вопроса ответ отрицательный – у вас нет никаких причин сохранять этот процесс внутри собственного предприятия!

# Одна из причин использования устаревших бизнес-моделей - текущая политика ценообразования ГОЗ, а также бюджетного финансирования (ФЦП)



- Потеря конкурентоспособности вследствие влияния монопольных поставщиков, в том числе: низкое качество, растущая цена, срывы поставок, отсутствие альянсов (Risk sharing)
- Рост затрат на маркетинг и снижение возможностей продвижения продукции на внешних рынках
- Низкая прибыльность операций и инвестиционная привлекательность, а также ограниченные возможности коммерческого кредитования
- Необходимость компенсации убытков за счет госфинансирования (ФЦП)
- Проблемы с получением статуса надежного поставщика в связи с проблемным финансовым положением

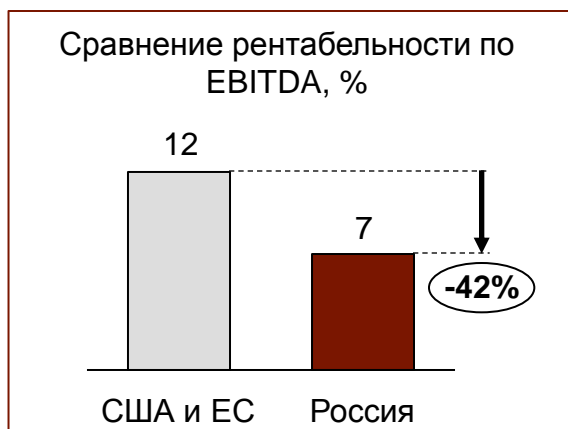
- Фокус на монопольном потребителе, низкая мотивация поиска альтернативных, тем более глобальных потребителей, нет стимула развивать критические компетенции и сертифицироваться на глобальном рынке
- Малый масштаб операций
- Дальнейшая потеря конкурентоспособности
- Низкая прибыльность операций и инвестиционная привлекательность
- Основной источник финансирования - господдержка в виде ФЦП

Источник: интервью с представителями отрасли, аналитика Strategy Partners

# Система ценообразования ГОЗ, комиссия по ВТС, высокие ставки по кредитам и монополизм поставщиков лишают компании средств для развития

- Предоставление скидок при продаже на мировом рынке изделий с низкой конкурентоспособностью
- Комиссионное вознаграждение, страхование, транспортные и накладные расходы по ВТС - 25%

Монопольные поставщики: стоимость комплектующих растет ежегодно на 15-20%



Рентабельность по ГОЗ -20%+1%  
Отказ от учета ряда затрат со стороны Министерства обороны РФ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - затраты на сервис, затраты на доставку комплектующих авиатранспортом

Высокие ставки по кредитам и затраты на обслуживание накопленной задолженности за годы недофинансирования

## Результаты:

- Низкая инвестиционная привлекательность и ограниченные возможности привлечь частный капитал
- Высокие риски для банков, способность обслуживать займы под вопросом
- Необходимость компенсации недостатка прибыли посредством ФЦП или других бюджетных инструментов
- Негативное влияние на репутацию и бренд, вследствие ограниченной финансовой состоятельности, сложно получить статус надежного поставщика
- Отсутствие ресурсов для устойчивого развития бизнеса ведёт к невозможности вывода на рынок конкурентоспособного продукта и вынуждает продолжать политику низких цен, что создаёт «замкнутый круг»

Источник: интервью с представителями отрасли, аналитика Strategy Partners

## Перечень рекомендуемых мер

- 1 Немедленный отказ от принципа 20+1, установить целевую рентабельность по ГОЗ на уровне 15%
- 2 В качестве одной из целей для менеджмента предприятий ОПК установить ROIC (с поправкой на неиспользуемые мобилизационные мощности)
- 3 Стимулирование реструктуризации отрасли (дезинтеграции вертикали)
- 4 Поддержка проектов по модернизации и оптимизации производственных систем, государственная поддержка компенсации социальных последствий повышения уровня производительности
- 5 Отказ от использования средств бюджета исключительно на приобретение технологического оборудования, особенно для процессов, которые не являются источником устойчивых конкурентных преимуществ и могут быть переданы предприятием на аутсорсинг
- 5 Создание и внедрение новых программ подготовки производственных и инженерных кадров
- 6 Создать условия для привлечения компетентных управленческих кадров в предприятия ОПК
- 7 Приступить к решению проблемы накопленных долговых обязательств предприятий ОПК