

УТВЕРЖДЕНА

Наблюдательным советом
Государственной корпорации «Ростехнологии»
(Протокол от 27 июня 2011 г. № 5)

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ КОРПОРАЦИИ «РОСТЕХНОЛОГИИ»
НА ПЕРИОД ДО 2020 ГОДА.
ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

Москва-2011

Введение

Государственная корпорация «Ростехнологии» (далее – ГК «Ростехнологии», Корпорация) создана в конце 2007 года в соответствии с федеральным законом Российской Федерации от 23 ноября 2007 года N 270-ФЗ "О Государственной корпорации "Ростехнологии". Настоящий документ был разработан в соответствии с решением Наблюдательного совета Государственной корпорации «Ростехнологии» для уточнения целей, стратегического видения, определения стратегических приоритетов развития.

При разработке «Стратегии развития Государственной корпорации «Ростехнологии» на период до 2020 года» (далее Стратегия) учитывались положения, предусмотренные в:

- Федеральном законе Российской Федерации от 23 ноября 2007 года №270-ФЗ "О Государственной корпорации "Ростехнологии";
- Указе Президента Российской Федерации от 10.07.2008 №1052 «Вопросы Государственной корпорации по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции «Ростехнологии»;
- Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 г. № 1662-р;
- Основах государственной политики в области развития оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации на период до 2020 года и дальнейшую перспективу, утвержденных Президентом Российской Федерации 19 марта 2010 г.;
- Основах политики Российской Федерации в области развития науки и технологий на период до 2010 года и дальнейшую перспективу, утвержденных Президентом Российской Федерации 30 марта 2002 г. (Пр-576);
- Основных направлениях развития вооружения, военной и специальной техники (ВВСТ) до 2020 года и дальнейшую перспективу;
- Основных направлениях внешнеэкономической политики Российской Федерации до 2020 года, утвержденных на заседании Правительства Российской Федерации 27 октября 2008 г.;

- Энергетической стратегии России до 2020 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 28.08.2003 г. № 1234-р;
- Стратегии развития авиационной промышленности на период до 2015 года, утвержденной Минпромэнерго России (приказ от 20 апреля 2006 года № 85);
- Стратегии развития промышленности боеприпасов и спецхимии на период до 2015 года;
- Стратегии развития промышленности обычных вооружений на период до 2015 года, рассмотренной и одобренной на заседании Военно-промышленной комиссии при Правительстве Российской Федерации под председательством Первого заместителя Председателя Правительства Российской Федерации С.Б. Иванова 25 марта 2008 г.;
- Стратегии развития радиоэлектронной промышленности и систем управления на период до 2015 года;
- Стратегии развития транспортного машиностроения Российской Федерации в 2007-2010 годах и на период до 2015 года, утвержденной приказом Минпромэнерго России от 18.09.2007 г. № 391;
- Транспортной стратегии Российской Федерации, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 22 ноября 2008 г. № 1734-р;
- Программе инновационного развития Государственной корпорации «Ростехнологии» на период 2011-2020 гг., утвержденной Наблюдательным советом Государственной корпорации «Ростехнологии» (протокол от 31.03.11 №2).

В процессе разработки были проанализированы «Основные положения стратегий развития» холдинговых компаний, входящих в состав ГК «Ростехнологии», и другие документы корпорации. Была проведена оценка текущего положения Корпорации, её слабые и сильные стороны, а также определены ключевые возможности для развития и риски. В соответствии с целью, определенной ФЗ-270 от 23 ноября 2007 "О Государственной корпорации "Ростехнологии", ранее одобренной¹ миссией, и на основе лучшей международной практики осуществлен выбор целевой бизнес-модели, определены стратегические приоритеты развития Государственной корпорации «Ростехнологии» на период до 2020 года и построены сценарные

¹ В соответствии с федеральным законом Российской Федерации от 23 ноября 2007 года N 270-ФЗ "О Государственной корпорации "Ростехнологии" и решениями Наблюдательного совета

прогнозы развития Корпорации. Также были разработаны: новая организационная модель Корпорации, этапы и индикаторы хода реализации стратегии.

Миссия Государственной корпорации «Ростехнологии»

Государственная корпорация «Ростехнологии» участвует в реализации государственной политики по инновационному развитию экономики России как инновационно-промышленная Корпорация, развивая промышленные технологии и создавая высокотехнологичную продукцию, соответствующую мировому уровню, с высокой долей интеллектуальной добавленной стоимости, в:

- Автомобилестроении²;
- Вертолетостроении, двигателестроении и авиастроении;
- Композиционных и иных современных конструкционных материалах;
- Медицинской технике, фармацевтике и продукции промышленных биотехнологий;
- Радиоэлектронике, приборостроении, информационных технологиях и телекоммуникациях;
- Станкостроении и производстве оборудования для модернизации промышленности РФ;
- Производстве вооружений и военной техники, систем и комплексов ракетно-артиллерийского вооружения общего назначения;

путем проведения институциональных преобразований отраслей экономики, построения конкурентоспособных промышленных компаний мирового класса, привлечения инвестиций в реализацию инновационных проектов, организации трансфера технологий, проведения технологической модернизации производств, развития научного и кадрового потенциала России при обеспечении социальной стабильности и повышении качества жизни.

Текущее положение ГК «Ростехнологии»

Государственная корпорация «Ростехнологии» является неотъемлемой частью оборонно-промышленного и машиностроительного комплексов страны. Корпорация включает в себя 592 предприятия и организации³. Из них 330 организаций относятся к оборонно-промышленному комплексу и включены в Сводный реестр организаций ОПК Российской Федерации, а 21 организация - градообразующая.

² Отрасли гражданской промышленности приведены в алфавитном порядке

³ На 2010 год

Организации Корпорации располагаются на территории 54 субъектов Российской Федерации и поставляют продукцию на рынки более чем 50 стран мира. Государственная корпорация «Ростехнологии» завершает стадию формирования: переданные активы упорядочены, выстроен управленческий и корпоративный контуры.

Основная деятельность ГК «Ростехнологии» сконцентрирована на 20 отраслевых секторах, 14 из которых относятся к продукции военного и двойного назначения:

- Вертолётостроение;
- Двигателестроение;
- Авиационные приборы и комплексы радиоэлектронного оборудования;
- Авиационные агрегаты и системы электроснабжения;
- Парашютные системы;
- Боеприпасы и специальная химия;
- Оптические, оптико-электронные, оптико-механические приборы;
- Высокоточное оружие;
- Оперативно-тактические и тактические ракетные комплексы для сухопутных войск;
- Перспективные образцы оружейных специализированных комплексов;
- Электронная компонентная база и СВЧ-техника;
- Средства радиоэлектронной борьбы, системы государственного опознавания и измерительная аппаратура;
- Подсистемы, комплексы, технические средства связи;
- Автоматизированные и информационные системы;

а 6 – к гражданской продукции:

- Автомобилестроение;
- Строительные услуги;
- Металлургия (спецстали);
- Химические технологии и композиционные материалы;
- Машиностроение (станкостроение);
- Биотехпром.

В составе Корпорации выделены 25 холдинговых компаний, которые координируют деятельность предприятий и организаций, подконтрольных Корпорации.

Совокупная выручка ГК «Ростехнологии» в 2010 году превысила 600 млрд. рублей. Общая численность сотрудников Корпорации составляет около полумиллиона человек.

Действующая бизнес-модель

ГК «Ростехнологии» имеет полиотраслевую структуру и представлена научными и промышленными организациями, большая часть из которых относится к ОПК. Деятельность Корпорации нацелена на реализацию государственной функции по развитию стратегически значимых для государства активов. ГК «Ростехнологии» не является инвестиционным фондом, ориентированным на рост стоимости портфеля. Действующая бизнес-модель ГК «Ростехнологии» является смешанной. С точки зрения миссии и целей - это в первую очередь корпорация развития. При этом сегодня на этапе активных преобразований Корпорация реализует функции стратегического промышленного холдинга, с элементами операционного контроля над отдельными группами активов.

Текущая организационная модель

ГК «Ростехнологии» напрямую управляет переданными ей активами. При этом полномочия Корпорации сегодня не ограничиваются стратегическим управлением дочерними организациями - согласованием стратегических планов развития и контролем их исполнения. Осуществляется прямое вмешательство в процесс принятия текущих управленческих решений в дочерних организациях, то есть в их операционную деятельность. При этом такое вмешательство на стадии инвентаризации и формирования активов является оправданным и позволяет избежать ряда рисков.

В настоящее время завершается процесс преобразования организационной модели ГК «Ростехнологии», посредством формирования управляющих (холдинговых) компаний, которым будут переданы акции дочерних организаций Корпорации. Также холдинговым компаниям будут делегированы полномочия по управлению развитием и операциями приданных им дочерних организаций.

Сильные стороны ГК «Ростехнологии»

Корпорация обладает рядом преимуществ. Во-первых, в корпоративном портфеле присутствует ряд организаций и направлений, обладающих высоким потенциалом развития.

Во-вторых, несмотря на значительные потери, организации ГК «Ростехнологии» остаются одними из наиболее наукоёмких в

промышленности России. На них сохраняется высокая концентрация инженерных компетенций и технологического опыта.

В-третьих, Корпорация обладает возможностью представлять интересы машиностроения и ОПК на самом высоком уровне.

Слабые стороны ГК «Ростехнологии»

Основной системной проблемой ГК «Ростехнологии» является снижение конкурентоспособности продукции и увеличивающееся технологическое отставание. Это обусловлено рядом слабых сторон Корпорации, которые препятствуют дальнейшему развитию.

Во-первых, значительная доля переданных активов имеет низкое качество (низкий уровень производительности, износ основных фондов, технологическое отставание, старение кадров и пр.). При этом часть организаций находится в сложном и неустойчивом финансовом положении.

Во-вторых, структура корпоративного портфеля не оптимальна. Корпорация слабо представлена на ряде быстрорастущих рынков (доля новых направлений около 4%), пока не реализован потенциал диверсификации, сохраняется высокая зависимость от ГОЗ и ВТС, что несёт риски волатильности объема заказов, ограниченной рентабельности, но позволяет загрузить производственные мощности. Значительная доля организаций является комплектаторами 2-3 уровня, в том числе монопольных потребителей.

В-третьих, на уровне корпоративного центра существует дисбаланс полномочий и ответственности по ряду специальных функций – Корпорация практически не контролирует бюджетное финансирование организаций (осуществляется напрямую между министерствами и организациями), что составляет более 40% от общего ресурсного обеспечения Стратегии.

В-четвертых, существующая организационная структура, распределение полномочий и ответственности в ГК «Ростехнологии» не оптимальны, что ведёт к бюрократизации и задержкам в принятии критичных управленческих решений на уровне холдинговых компаний и организаций.

В-пятых, в Корпорации существует дефицит ряда критичных управленческих компетенций, в том числе: в области построения современных производственных систем мирового класса, венчурного финансирования и реструктуризации. В структуре менеджмента неоправданно низка доля менеджеров, ориентированных на бизнес.

Возможности и угрозы ГК «Ростехнологии»

Изменения во внешней среде формируют новые возможности и угрозы, которые будут оказывать в ближайшее десятилетие существенное влияние на развитие Корпорации.

Во-первых, продолжится опережающий рост развивающихся рынков, особенно стран Юго-Восточной Азии. В ближайшее десятилетие рынки машиностроительной продукции данных стран и регионов будут наиболее привлекательными и перспективными. С другой стороны, производители этих стран интенсивно развивают собственную промышленность и всё больше вытесняют бывших лидеров.

Во-вторых, снижение геополитического влияния России в мире (расширение блока НАТО на восток, революции и волнения в арабских странах) негативным образом влияет на возможности экспорта вооружений.

В-третьих, сохраняется макроэкономическая нестабильность и возможность повторения мирового кризиса. Это может привести к резкому снижению спроса на гражданскую и военную продукцию, ограничить доступ к капиталу для инвестиций, а также привести к валютным рискам, что в свою очередь повлияет на прибыльность долгосрочных экспортных контрактов.

В-четвертых, изменяется структура мировой экономики (смещение центра экономического развития с Запада на Восток – в развивающиеся страны), возникает дефицит ресурсов (энергетических, продовольственных, питьевой воды) и нарастает напряженность и риск терроризма в мире. Это будет стимулировать рост рынков вооружений и специальной техники (системы безопасности, средства для борьбы с терроризмом и пр.). При этом дефицит ресурсов приведёт к давлению на себестоимость продукции и увеличению спроса на энергосберегающие технологии и оборудование.

В-пятых, высокие темпы технологических изменений и переход к новому технологическому укладу (развитие новых технологий связи, биотехнологий, электроники и пр.) приведут к появлению новых рынков и сокращению старых.

Наконец, сокращение рождаемости (в особенности в развитых странах) и рост продолжительности жизни приведут к изменению структуры населения в сторону людей пожилого возраста, что обеспечит рост спроса на медицинское оборудование и препараты. При этом в России сокращение

населения трудоспособного возраста приведёт к увеличению социальной нагрузки на организации и дефициту трудовых ресурсов.

Ключевые риски развития ГК «Ростехнологии»

Анализ рисков учитывал вероятность их наступления и возможный ущерб, который может быть нанесен Корпорации вследствие реализации этих рисков. В результате был определен перечень наиболее критичных для развития Корпорации рисков.

Во-первых, снижение объемов государственного оборонного заказа, который сегодня обеспечивает значительную долю загрузки производственных мощностей организаций Корпорации.

Во-вторых, срывы контрактов ВТС – значительная доля выпуска организаций Корпорации, входящих в состав оборонно-промышленного комплекса, экспортируется в рамках ВТС.

В-третьих, сокращение бюджетного финансирования (ФЦП) – для ликвидации технологического отставания, накопленного с момента развала СССР, требуются существенные инвестиции в технологическую модернизацию и НИОКР. Планируемое бюджетное финансирование составляет более 40% от общей потребности в ресурсах, что делает данный риск крайне существенным.

В-четвертых, недостижение целевых значений операционной эффективности. Операционные модели большинства организаций Корпорации остаются негибкими из-за высокого уровня вертикальной интеграции или зависимости от монопольных поставщиков. С учетом риска повторения финансового кризиса и высокой волатильности спроса, задача повышения операционной эффективности и гибкости организаций становится критичной не только для их конкурентоспособности, но и для их дальнейшего выживания.

Стратегический выбор ГК «Ростехнологии»

Цель ГК «Ростехнологии»⁴: содействие разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции путем обеспечения поддержки на внутреннем и внешнем рынках российских организаций - разработчиков и производителей высокотехнологичной промышленной продукции, организаций, в которых Государственная корпорация «Ростехнологии» (в силу преобладающего участия в их уставных капиталах и

⁴ Федеральный закон от 23 ноября 2007 №ФЗ-270 «О Государственной корпорации «Ростехнологии»

в соответствии с заключенными между ними договорами либо иным образом) имеет возможность влиять на принимаемые этими организациями решения, а также путем привлечения инвестиций в организации различных отраслей промышленности, включая оборонно-промышленный комплекс.

ГК «Ростехнологии» участвует в реализации промышленной политики государства, определяемой федеральными министерствами. С другой стороны, Корпорация должна обеспечить инвестиционную привлекательность, при этом необходимо учитывать интересы менеджмента и сотрудников Корпорации. Ожидания и требования данных групп зачастую бывают разнонаправленными или взаимодополняющими. Среди них можно выделить коммерческие цели: достижение прибыльности, возврат инвестиций и т.д., и специальные: обеспечение национальной безопасности путём производства необходимых для российской армии вооружений, развитие стратегически значимых для государства отраслей, занятость населения и т.п.

Исходя из основной цели деятельности, миссии и ожиданий ключевых заинтересованных сторон, были сформулированы следующие стратегические цели:

- коммерческие:
 - лидирующее положение на рынках высокотехнологичной машиностроительной продукции;
 - рост стоимости бизнеса, повышение капитализации компаний;
- специальные:
 - производство высококачественного вооружения и военной техники, превосходящих по своим характеристикам мировые аналоги;
 - сохранение и укрепление позиций Российской Федерации на мировом рынке вооружений и военной техники.

Объективно существующий конфликт коммерческих и специальных целей требует использования дифференцированного подхода к определению значений целевых показателей для различных групп организаций, с учетом их специфики. Некапитализируемые организации ОПК должны быть сфокусированы на достижении преимущественно специальных целей. Организации, производящие продукцию двойного назначения, должны иметь баланс специальных и коммерческих целей. Коммерческие организации должны концентрироваться исключительно на достижении коммерческих

целей. При этом общей целью для ГК «Ростехнологии» является создание на базе переданных активов промышленных корпораций мирового класса.

Выбор целевой бизнес-модели

Существуют три потенциально возможных бизнес-модели корпораций, аналогичных ГК «Ростехнологии»: инвестиционный фонд, стратегически сфокусированная промышленная корпорация, корпорация развития (инновационная (инвестиционная) корпорация).

Модель инвестиционного фонда характеризуется доминированием лишь коммерческих интересов в деятельности, фокусированием только на контроле финансовых показателей бизнес-единиц (холдинговых компаний), невмешательством в деятельность бизнес-единиц даже на уровне координации деятельности и реализации синергий.

Модель стратегически сфокусированной промышленной корпорации характеризуется превалярованием коммерческих интересов в деятельности, но корпоративный центр контролирует не только финансовые показатели, но и координирует стратегию развития бизнес-единиц (холдинговых компаний) для реализации синергий между ними. Центром создания стоимости является корпорация в целом⁵.

Корпорация развития (инновационная (инвестиционная) корпорация) характеризуется превалярованием государственных интересов в деятельности (как правило, стратегических и долгосрочных, но которые необязательно противоречат коммерческим интересам). Корпорации развития создаются для достижения определенных целей и выполнения соответствующих задач, таких как: повышение конкурентоспособности экономики страны в определённых, стратегически значимых секторах и отраслях, создание новых отраслей и производств, реструктуризация отрасли или организаций в кризисном состоянии, эффективная поддержка национальной безопасности (например, ОПК в качестве поставщика вооружений).

Выбор целевой бизнес-модели ГК «Ростехнологии» осуществлен на основе четырёх ключевых критериев:

- Цель и функции, определенные ФЗ-270 от 23 ноября 2007 «О Государственной корпорации «Ростехнологии» и Указом Президента Российской Федерации от 10.07.2008 №1052 «Вопросы

⁵ Однако в ряде случаев отдельные бизнес-единицы могут быть проданы

Государственной корпорации по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции «Ростехнологии»;

- Миссия и ожидания целевых заинтересованных сторон (стейкхолдеров) ГК «Ростехнологии»;
- Текущее положение и деятельность Корпорации;
- Лучшая международная практика.

Сейчас Корпорация имеет полиотраслевую структуру, тяготеющую к модели корпорации развития (Рис. 1).



¹ Целевая модель не является правовой формой и не противоречит запланированной реорганизации Корпорации в ОАО

Рис. 1. Возможные модели развития ГК "Ростехнологии"

Модель «инвестиционный фонд» не может быть рассмотрена в качестве целевой, так как противоречит основной цели деятельности ГК «Ростехнологии», которая закреплена в ФЗ-270 от 23 ноября 2007 «О Государственной корпорации «Ростехнологии». Кроме того, согласно указанному закону, Корпорация вправе осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению основной цели деятельности и соответствует этой цели. Прибыль ГК «Ростехнологии», полученная в результате ее деятельности, подлежит направлению исключительно на достижение основной цели.

Модель «стратегически сфокусированной промышленной корпорации» также не может быть выбрана в качестве целевой, несмотря на то, что сегодня ГК «Ростехнологии» управляет своим дочерними организациями преимущественно как стратегический холдинг. ГК «Ростехнологии» не может являться центром создания стоимости, то есть Корпорация не может быть капитализирована, как вследствие конфликта коммерческих и специальных целей, так и потому, что суммарная стоимость отдельных холдинговых компаний будет существенно превышать стоимость ГК «Ростехнологии» как держателя акций, вследствие дисконта на конгломерат. Для обеспечения лидерства на рынке промышленные корпорации вынуждены фокусироваться на ограниченном количестве бизнес-единиц (дочерних организаций). Как правило, за редким исключением, количество бизнес-единиц (дочерних организаций) в промышленных корпорациях не превышает восьми.

Корпорация развития (инновационная (инвестиционная) корпорация) является наиболее приемлемой целевой бизнес-моделью для ГК «Ростехнологии». Во-первых, модель корпорации развития предусматривает баланс коммерческих и специальных целей. Во-вторых, центрами стоимости в корпорации развития являются капитализируемые дочерние холдинговые компании, а не корпоративный центр. В-третьих, лучшая международная практика показывает, что количество бизнес-единиц (дочерних организаций) в корпоративном портфеле корпораций развития может составлять от нескольких десятков до нескольких сотен. В портфеле ГК «Ростехнологии» сегодня формируются 25 холдинговых компаний, при этом число отдельных направлений в некоторых холдинговых компаниях превышает 10, что потребует неизбежного выделения некоторых из них в отдельные холдинговые структуры. Например, холдинговые компании, входящие в корпорацию развития Китая (SASAC), не имеют права иметь более трех отдельных направлений. Смысл ограничения – необходимость стратегического фокуса и концентрация ресурсов для обеспечения лидерства в каждом из направлений. Также необходимо учитывать, что с целью диверсификации холдинговые компании продолжают создание и развитие новых направлений деятельности, которые с высокой степенью вероятности будут выделены в новые холдинговые структуры.

ГК «Ростехнологии» становится центром «выращивания» стратегически сфокусированных промышленных корпораций мирового класса.

Стратегические приоритеты развития ГК «Ростехнологии»

Для достижения целей ГК «Ростехнологии» и выполнения её миссии необходима реализация следующих стратегических приоритетов (задач) (Рис. 2):

- построение эффективной бизнес-модели Корпорации⁶;
- повышение конкурентоспособности холдинговых компаний;
- обеспечение инвестиционной привлекательности холдинговых компаний.



Рис. 2. Стратегические приоритеты ГК "Ростехнологии"

Шаги по реализации стратегических приоритетов ГК «Ростехнологии» в разрезе направлений деятельности определены в «Программе инновационного развития Государственной корпорации «Ростехнологии» на период 2011-2020 годов».

Построение эффективной бизнес-модели Корпорации

Построение корпорации развития в соответствии с лучшей мировой практикой

На данный момент холдинговые компании Корпорации находятся в принципиально различном состоянии - финансовое положение, состояние активов, управленческие компетенции менеджмента и пр. Кроме того, у них в значительной мере различаются цели и задачи деятельности, которые варьируются от чисто коммерческих (например, «РТ-Авто») до, в значительной мере, специальных (например, ОАО «НПО «Базальт»). Несмотря на это, Корпорация сегодня управляет всеми холдинговыми

⁶ Речь идет о форме организации бизнес-процессов, а не о правовой форме

компаниями напрямую и по единым принципам. Используется единый подход для холдинговых компаний, имеющих различную стратегическую значимость, находящихся на различных стадиях жизненного цикла и в различном финансовом состоянии.

Для перехода к целевой модели и повышения эффективности системы управления ГК «Ростехнологии» будет дифференцировано целеполагание, системы контрольных показателей и подходы к управлению в зависимости от холдинговых компаний. С этой целью будет осуществлено организационное разделение подходов к управлению различными активами и сформированы отдельные организационные единицы - четыре блока управления активами

Также будет осуществлено перераспределение полномочий и ответственности между корпоративным центром и холдинговыми компаниями в пользу усиления самостоятельности последних. Будут сформирован центр оптимизации производственных систем (центры компетенций по направлениям WCM⁷ и управление проектами).

Обеспечение баланса целей, полномочий и ответственности

Переход к целевой модели ГК «Ростехнологии» требует приведения в соответствие ответственности и полномочий в рамках Корпорации.

Повышение конкурентоспособности холдинговых компаний

Усиление стратегического фокуса на новых рынках и сегментах

Для повышения конкурентоспособности холдинговых компаний ГК «Ростехнологии» должна обеспечить усиление их стратегического фокуса на новых рынках и сегментах. В дополнение к существующей основной продукции (радиоэлектроника, авионика и авиационное оборудование, обычные вооружения, боеприпасы, вертолёты, двигатели и автомобили) продуктовый портфель будет диверсифицирован за счёт новых направлений, которые будут демонстрировать более высокую динамику роста или будут больше по размерам спроса (медицинское оборудование и фармацевтика; биотехнологии; машины и оборудование для ключевых секторов экономики; энерго- и ресурсосберегающее оборудование; телекоммуникационное оборудование; современные материалы, в первую очередь, композиционные материалы).

⁷WCM – World Class Manufacturing – производственные системы мирового класса - объединяет принципы построения современного машиностроительного производства (подробнее описывается ниже)

Также Корпорация укрепит позиции холдинговых компаний в традиционных сегментах, расширит присутствие на внешних рынках и снизит зависимость от монопольных потребителей.

Успешная реализация проектов в данных областях позволит увеличить долю новых направлений в выручке с 4% в 2010 году до 13%⁸ в 2020 году

Расширение присутствия на внешних рынках будет осуществляться за счёт роста объемов экспорта всех холдинговых компаний ГК «Ростехнологии». Три четверти прироста экспорта обеспечат: автомобилестроение; обычные вооружения; вертолетостроение; двигателестроение и строительство.

В результате реализации Стратегии выручка от экспорта Корпорации увеличится более чем в 3 раза.

Также для увеличения конкурентоспособности холдинговых компаний требуется диверсификация производств с технологиями двойного назначения и части оборонных производств в гражданскую продукцию. Диверсификация позволит выйти на более конкурентные и менее политизированные и рискованные рынки, чем ГОЗ и ВТС. Кроме того, развитие производств гражданской продукции повысит экономию от масштаба и сократит сроки окупаемости бюджетных вложений по оборонной тематике за счёт оптимизации отдачи от них. Диверсификация в гражданские направления в основном будет обеспечена за счёт: автомобилестроения и газотурбинного двигателестроения; электронных компонентов и продукции на основе светодиодов; автоматизированных и информационных систем, продукции на основе оптических и оптоэлектронных систем.

Однако некоторые направления, напротив, будут усиливать позиции на рынках ВВТ. В первую очередь - системы РЭБ и госопознавания, стрелковое оружие, вертолетная техника. За исключением соответствующих холдинговых компаний - ОАО «Концерн «Радиоэлектронные технологии», ОАО «Вертолеты России», доля военной продукции которых увеличится в структуре выручки, все прочие холдинговые компании увеличат долю выпускаемой гражданской продукции. Совокупная доля гражданской продукции достигнет 75%.

⁸ Здесь и далее в данном документе финансовые прогнозы имеют предварительный характер. Это обусловлено тем, что ряд ФЦП находятся в стадии утверждения, а также высокой неопределенностью относительно объемов ГОЗ, ВТС и прочих факторов.

Повышение операционной эффективности холдинговых компаний

Повышение конкурентоспособности холдинговых компаний требует увеличения эффективности их деятельности за счёт снижения издержек, сокращения сроков от идеи и до вывода нового продукта на рынок, повышения гибкости производства и качества выпускаемой продукции. Для этого Корпорацией будут реализованы следующие шаги:

- переход на новые операционные модели;
- повышение эффективности элементов цепочки создания стоимости;
- повышение технологического уровня;
- обеспечение развития кадров.

Переход на новые операционные модели будет включать в себя увеличение доли аутсорсинга некритичных бизнес-процессов, которые могут быть эффективно (с минимальными рисками и по более низкой цене, чем себестоимость на собственных мощностях) выполнены сторонними организациями. Современные модели машиностроения предполагают облегченные активами компании, которые могут гибко реагировать на изменения спроса. Также смежным элементом данного подхода является глобальная сеть поставщиков, при которой холдинговые компании будут стремиться, чтобы по каждому продукту или услуге не было монопольных поставщиков. В рамках деятельности холдинговых компаний повысится внимание к инжиниринговым услугам, а также сервису и прочим элементам послепродажного обслуживания.

Повышение эффективности элементов цепочки создания стоимости включает в себя построение производственных систем мирового класса (WCM). Для этого при корпоративном центре будет создан центр оптимизации производственных систем (центр компетенций WCM) для передачи холдинговым компаниям лучшей практики. Базовыми принципами WCM являются: снижение затрат, обеспечение качества, гибкость производства, а в качестве механизмов реализации используются Lean (бережливое производство), концепция Just in Time (точно в срок), шесть сигм. Также в рамках данного центра Корпорации будут развиваться компетенций по управлению проектами, что поможет холдинговым компаниям успешно реализовывать проекты по выводу новых продуктов на рынок (сократить время от идеи до «прилавка») и масштабному перевооружению, необходимому в ближайшие годы на большинстве предприятий.

Будет реализован комплекс мер по стимулированию сбыта и оптимизации закупок. Кроме того, снижению издержек будет способствовать централизация ряда сервисных, поддерживающих функций (например, страхование, охранные услуги и пр.) или вывод полностью на аутсорсинг (например, автопарк Корпорации).

Для обеспечения развития, модернизации, управляемости, конкурентоспособности холдинговых компаний ГК «Ростехнологии» необходимы самые современные информационные технологии: программные и аппаратные комплексы, системы автоматизации, услуги связи. Вследствие этого будет осуществлена разработка единой стратегии развития информационных технологий в Корпорации, что обеспечит управление развитием ИТ предприятий и холдинговых компаний в соответствии со стратегией Корпорации.

Сегодня существует значительное технологическое отставание от мировых лидеров по большинству ключевых направлений развития холдинговых компаний Корпорации, а их основное оборудование крайне изношено. Повышение технологического уровня потребует реализации активного обновления основных производственных фондов, а также реализации масштабных НИОКР. Четырьмя крупнейшими направлениями инвестиций являются инвестиции в развитие направлений автомобильной промышленности, вертолётостроения, двигателестроения, авионики и авиационного оборудования и радиоэлектроники.

Обеспечение развития кадров будет реализовываться за счёт создания системы многоуровневого непрерывного образования. Данная система будет включать в себя меры по закреплению кадров, развитию базовых образовательных кафедр на предприятиях в структуре образовательных учреждений, созданию и развитию учебных центров по переподготовке и повышению квалификации инженерно-технических работников и рабочих кадров, а также создание во взаимодействии с вузами профильной аспирантуры и докторантуры. Система непрерывного образования работников Корпорации и организаций Корпорации предусматривает как долгосрочные, так и краткосрочные программы обучения, которые будут проводиться ведущими в инновационной сфере ВУЗами и организациями. К этой работе планируется привлекать ведущих отечественных и зарубежных преподавателей и практиков инновационного бизнеса. Занятия будут проводиться в виде лекций, семинаров, тренингов, деловых игр. Предполагается проведение бизнес-стажировок в отечественных и

зарубежных организациях инновационного бизнеса, взаимодействие с высокотехнологичными корпорациями и малыми компаниями, посевными и венчурными фондами, сетями бизнес-ангелов, использование грантовых механизмов.

Систему непрерывного образования Корпорации планируется реализовывать в следующих основных направлениях:

- создание новой многоуровневой программы Корпорации по обучению работников Корпорации и организаций Корпорации в сфере инновационной экономики и бизнеса (включая повышение квалификации в вопросах коммерциализации технологий, инновационного менеджмента, привлечения инвестиций в инновационные проекты и управления ими, продвижения продукции на отечественный и зарубежный рынки);
- совершенствование существующих и создание новых программ профессионального образования и переподготовки инженерно-технического персонала;
- осуществление научной подготовки специалистов и руководителей в аспирантуре и докторантуре.

Особое внимание будет уделено получению знаний в рамках программ обучения в сфере инновационного и технологического менеджмента. В рамках программы Корпорации по повышению квалификации работников в инновационной сфере намечено обучить 4000 человек⁹.

Также для снижения рисков при выполнении ГОЗ будут разработаны и согласованы с государственными заказчиками документы, регламентирующие порядок участия организаций Корпорации в реализации государственного оборонного заказа (типовые формы государственных контрактов, методические рекомендации по расчету себестоимости производимой продукции военного назначения).

Оптимизация портфелей активов холдинговых компаний

Также для повышения конкурентоспособности холдинговых компаний проводится оптимизация портфелей их активов. Для этого будут разработаны стратегии развития холдинговых компаний, и в два этапа осуществлён вывод непрофильных и проблемных активов, которые будут впоследствии проданы либо реструктуризированы.

⁹ Подробная информация приводится в «Программе инновационного развития Государственной корпорации «Ростехнологии» на период 2011-2020 годов»

Формирование целевого портфеля холдинговой компании основано на следующих принципах.

- **Счет синергетических эффектов.** Формирование портфеля холдинговой компании должно обеспечивать максимальную координацию синергий, существующих между ее подразделениями. Основными синергиями для организаций Корпорации являются технологические (использование схожих технологий для удовлетворения потребностей различных клиентских сегментов), производственные (положительный эффект масштаба в производстве и оптимизации производственных мощностей), а также клиентские (формирование комплексного предложения для клиента).
- **Сбалансированность портфеля холдинговой компании.** Формирование холдинговой компании должно учитывать необходимость баланса ее портфеля с точки зрения текущего состояния активов (рыночная позиция и финансовое состояние), перспектив развития (баланс «зрелых» и развивающихся бизнесов в портфеле), а также диверсификации рисков (рыночных, отраслевых и региональных).
- **Сфокусированность портфеля холдинговой компании.** С целью концентрации ресурсов и компетенций при формировании холдинговой компании необходимо ограничить количество рыночных направлений/сегментов, в которых холдинговая компания осуществляет свою деятельность.

В рамках первоочередных шагов (первый этап) непрофильные активы будут отобраны самостоятельно холдинговыми компаниями параллельно с разработкой стратегий их развития. На втором этапе - до 2013 года будет осуществлён окончательный вывод непрофильных активов. Отбор будет осуществляться корпоративным центром совместно с холдинговыми компаниями после разработки стратегий развития холдинговых компаний и на их основе. Основным критерием отбора является соответствие активов разработанной стратегии.

В зависимости от типа активов (пакеты акций, переданные в Корпорацию в качестве имущественного вноса; объекты недвижимости (здания, сооружения, земельные участки, не завершённые строительством объекты); финансовые вложения (акции, паи, доли в уставных капиталах)) будут применяться различные критерии отнесения их к непрофильным. Для пакетов акций критериями являются:

- Неоптимальность доли участия Корпорации в активе:
 - при доле менее 25% рассматривается возможность отчуждения пакета целиком;
 - при доле от 25% до 50% рассматривается увеличение пакета до контрольного или уменьшение до блокирующего;
 - при доле от 50% до 100% возможно уменьшение доли до контрольной;
- Непрофильность деятельности организации или незначимость для развития;
- Годовой объем выручки менее 25 млн. рублей.

Для недвижимости критерием является наличие ситуации, при которой:

- Объекты не предназначены для использования в целях основной деятельности организации;
- Объекты не вовлечены в основную деятельность организации и не задействованы в реализации производственных программ;
- Объекты используются неэффективно или экономическая эффективность их отчуждения выше эффективности использования в основной деятельности.

Для финансовых вложений критериями будут:

- Доля участия менее 25%;
- Вклад в непрофильную организацию, т.е. организацию, не осуществляющую деятельность по профилю холдинговой компании и не участвующую в основной деятельности холдинговой компании;
- Отсутствует доказуемая существенная выгода для основной деятельности организации от владения финансовыми вложениями.

Обеспечение инвестиционной привлекательности холдинговых компаний

Для достижения инвестиционной привлекательности будут внедрены стандарты корпоративного управления (corporate governance) и взаимоотношений с инвесторами, построена система управления, сфокусированная на создании стоимости и системы управления рисками.

Стандарты корпоративного управления и взаимоотношений с инвесторами

В рамках стратегии Корпорация снижает степень вмешательства в деятельность холдинговых компаний, отходя от контроля операционной деятельности и фокусируясь на стратегическом управлении. Для повышения

его эффективности будут разработаны и внедрены единые стандарты корпоративного управления, а на их основе - кодекс корпоративного управления в холдинговых компаниях. Повышение прозрачности компании за счёт отлаженной системы корпоративного управления снижает риски для корпоративного центра, а также значительно повышает стоимость самих холдинговых компаний на рынке. Средняя величина ценовой премии, которую инвесторы готовы платить компаниям с эффективной системой корпоративного управления, может достигать 20-30%. В развивающихся странах, в том числе в России, ценовая премия, которую готовы платить инвесторы за прозрачность, выше, чем в развитых странах, что делает данный параметр важным для Корпорации и холдинговых компаний.

На данный момент разработаны и утверждены типовые положения о Совете директоров открытого акционерного общества, а также типовое положение о комитете по аудиту при Совете директоров открытого акционерного общества, являющегося организацией Корпорации. Разрабатываются типовые положения о комитете по стратегическому развитию, комитете по инновациям и модернизации и др. Для построения системы корпоративного управления будут сформированы Советы директоров холдинговых компаний и осуществлён подбор кандидатов от Корпорации. Для этого планируется создать корпус представителей ГК «Ростехнологии» в советах директоров холдинговых компаний. Будет осуществлён поиск и набор квалифицированных независимых директоров.

Для контроля эффективности деятельности систем корпоративного управления в целом и Совета директоров, в частности будут внедрены процессы и процедуры внутреннего аудита, контроля исполнений решений Совета директоров и его отчетности. Для этого на уровне корпоративного центра будут разработаны корпоративные стандарты и процессы внутреннего контроля, которые будут в дальнейшем использоваться на уровне холдинговых компаний.

Для повышения открытости холдинговых компаний и их успешной капитализации будут внедрены процессы, процедуры и формы отчетности для взаимоотношений с инвесторами. Для этого будут разработаны положения об информационной политике и раскрытии информации холдинговыми компаниями, а также созданы подразделения по взаимоотношению с инвесторами.

Система управления, сфокусированная на создании стоимости

Достижение целей Стратегии Корпорации и повышение инвестиционной привлекательности холдинговых компаний потребует внедрения системы управления, сфокусированной на создании стоимости, на уровне холдинговых компаний. На первом этапе для этого будет внедрена система стратегического планирования в холдинговых компаниях по единым принципам и отвечающая требованиям ГК «Ростехнологии», что позволит выстроить четкие системы целей и задач каждой холдинговой компании. На втором этапе цели верхнего уровня Корпорации и холдинговых компаний будут декомпозированы на цели нижних уровней, задачи и мероприятия от корпоративного центра и до отдельных функциональных организационных единиц, холдинговых компаний, предприятий и, в конечном счёте, до отдельных сотрудников. Таким образом, система управления, сфокусированная на создании стоимости (или система управления эффективностью - performance management), позволит направить действия сотрудников и бизнес-единиц на достижение целей Стратегии Корпорации, то есть на конкретный результат. При этом система управления эффективностью будет носить постоянный характер – это станет регулярным процессом, проходящем в холдинговых компаниях и корпоративном центре

Все задачи и мероприятия, декомпозированные из целей Стратегии, будут соотнесены с контрольными показателями. Будет внедрена система мониторинга выполнения контрольных показателей, с чем будет связана система мотивации менеджмента и сотрудников Корпорации и холдинговых компаний.

Дополнительно будут внедрены системы инвестиционного планирования и инвестиционных политик, разработаны стандарты и процедуры принятия инвестиционных решений.

Частью системы управления, сфокусированной на создании стоимости, будет внедрение системы управления инновациями¹⁰. Также будет сформирована необходимая инфраструктура для внедрения системы управления инновациями.

Построение системы управления рисками

Для эффективной реализации Стратегии и повышения инвестиционной привлекательности холдинговых компаний будет разработана программа

¹⁰ Подробная информация приводится в «Программе инновационного развития Государственной корпорации «Ростехнологии» на период 2011-2020 годов»

мероприятий по контролю за ключевыми рисками и снижению их негативных последствий, способных существенно повлиять на результат мероприятий Стратегии. При разработке программы представляется целесообразным отталкиваться от уже существующих и активно применяемых в международной практике принципов и подходов к процессу управления рисками.

Процесс управления рисками будет защищать Корпорацию и холдинговые компании и способствовать росту эффективности и капитализации посредством:

- системного подхода, позволяющего планировать и осуществлять долгосрочную деятельность Корпорации и холдинговых компаний;
- улучшения процесса принятия решений и стратегического планирования путем формирования понимания структуры бизнес-процессов, происходящих в окружающей среде изменений, потенциальных угроз;
- обеспечения наиболее эффективного использования/размещения капитала и ресурсов;
- снижения степени неизвестности менее критических аспектов деятельности Корпорации и холдинговых компаний;
- защиты имущественных интересов Корпорации и холдинговых компаний и улучшение имиджа;
- повышение квалификации сотрудников и создание организационной базы «знаний»;
- оптимизации бизнес-процессов.

Ключевыми элементами процесса управления рисками будут разработка стратегических целей; анализ и оценка рисков, способных препятствовать достижению данных целей; разработка и реализация программы мероприятий по управлению рисками (предотвращению, нивелированию, снижению последствий и т.д.); мониторинг процесса и его результатов.

Целевая организационная модель ГК «Ростехнологии»

Для реализации целевой модели корпорации развития будет проведён ряд изменений в организационной структуре ГК «Ростехнологии». Активы и направления деятельности Корпорации будут сгруппированы в четыре блока (Рис. 3):

- Блок развития новых направлений;

- Блок управления холдинговыми компаниями;
- Блок реструктуризации и финансового оздоровления;
- Фонд инновационного и инвестиционного развития (фонд прямых инвестиций).

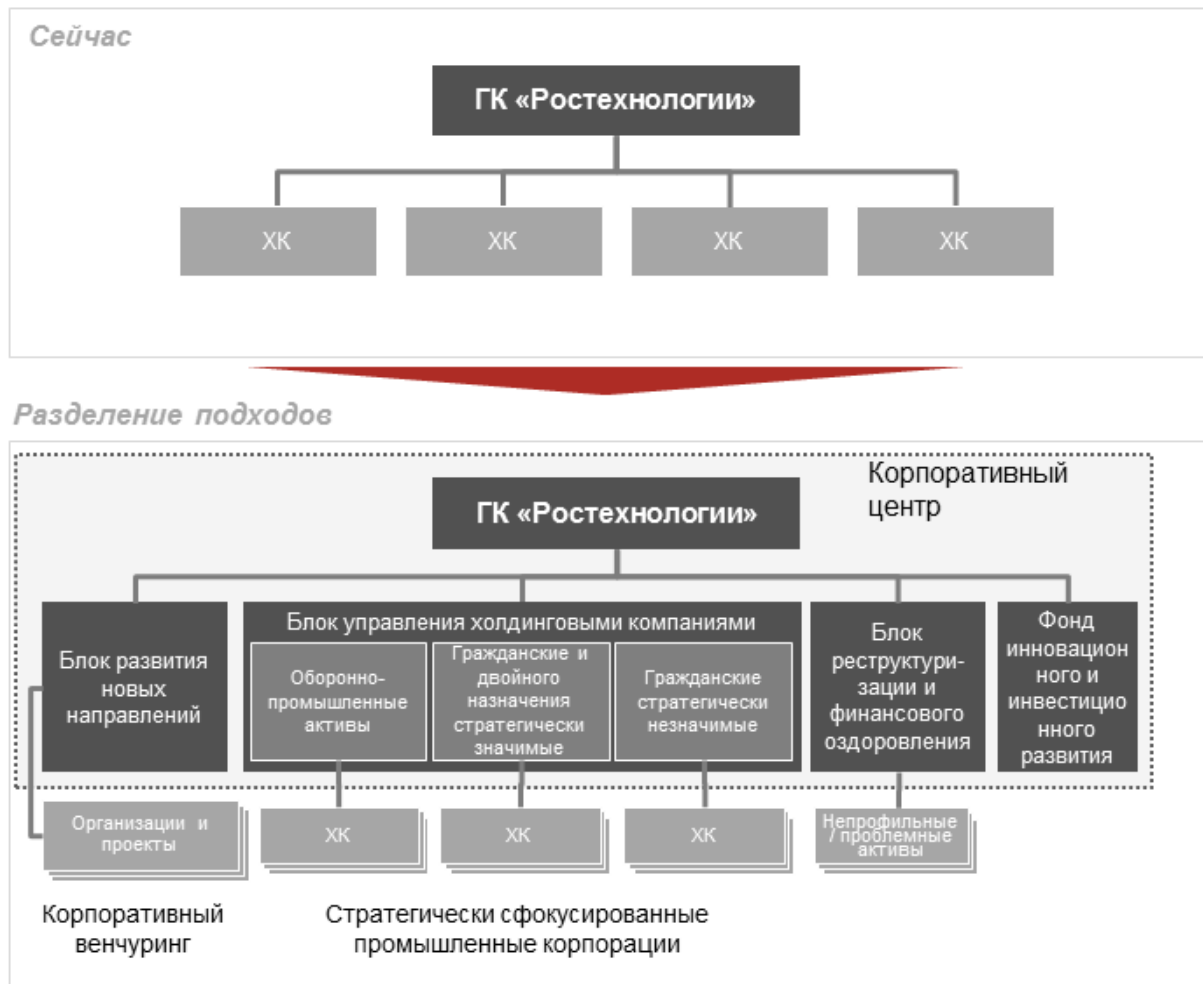


Рис. 3 Организационные изменения при переходе к целевой модели

В блок развития новых направлений будут входить активы и проекты по новым важным для государства направлениям и те, у которых нет стратегической связи с существующими холдинговыми компаниями Корпорации. Это необходимо, так как передача развития всех новых направлений под управление холдинговых компаний (в том числе и не связанных синергетически с их основной деятельностью), приведет к размытию фокуса и относительно более высоким рискам неудач из-за отсутствия необходимых компетенций (как технологических, так и управленческих). При этом холдинговые компании будут самостоятельно развивать новые направления, связанные с их основной деятельностью. Блок развития новых направлений будет фокусироваться на поиске и отборе

новых перспективных идей в отраслях, развитие которых соответствует целям и задачам Корпорации, их поддержке на начальной рискованной стадии (start-up): поиск и обеспечение финансирования, подбор персонала (проектной команды), организация партнёрств (в том числе международных) для трансфера технологий и компетенций.

Приоритетной целью Корпорации в отношении данных активов и проектов является развитие новых направлений бизнеса в стратегически важных для государства отраслях и сегментах. Основными задачами данного блока будут:

- организовывать финансирование проектов на начальных этапах развития;
- обеспечивать рост стоимости и инвестиционной привлекательности проектов;
- после выхода на стадию зрелости проектов – выводить из портфеля Корпорации (продажа), либо передавать в блок управления холдинговыми компаниями.

Деятельность блока развития новых направлений предполагается организовать в тесном взаимодействии с Российской венчурной компанией.

В блоке управления холдинговыми компаниями будут выделены следующие группы активов (Рис. 4):

- Оборонно-промышленные – характеризуются высокой, долгосрочной зависимостью от государственной поддержки и требуют контроля со стороны государства в силу выполнения стратегически значимых функций (ОПК). Данные активы имеют ограниченные возможности для диверсификации и присутствуют преимущественно на неконкурентных рынках (рынки с монопольным поставщиком или покупателем, политизированные рынки);
- Гражданские стратегически значимые активы и предприятия с технологиями двойного назначения - требуют государственной поддержки на определенных этапах развития, существует необходимость государственного контроля. При этом у данных активов существуют значительные возможности для диверсификации производства, и они активно присутствуют на конкурентных рынках;
- Гражданские стратегически незначимые - не требуют поддержки и контроля со стороны государства, присутствуют только на

конкурентных рынках, должны быть инвестиционно привлекательными.



Рис. 4. Группы активов и целеполагание Корпорации

В качестве приоритетных целей для оборонно-промышленных активов Корпорация будет ставить: эффективное выполнение специальных целей государства в части ГОЗ, ВТС и мобилизационных мощностей, а также развитие и рост конкурентоспособности продукции. Основными задачами будут:

- снижение себестоимости;
- повышение качества управления и внедрение лучшей практики;
- снижение зависимости от государственной поддержки;
- диверсификация (где возможно) в синергичные направления.

Приоритетными целями гражданских стратегически значимых активов и предприятий с технологиями двойного назначения будут: развитие стратегически важных для государства отраслей / сегментов и получение инвестиционного дохода (допустимо в долгосрочном периоде), а также развитие и рост конкурентоспособности. Основными задачами данной группы активов будут:

- повышение стоимости (капитализации);
- повышение прозрачности и инвестиционной привлекательности;

- содействие привлечению финансирования, в том числе частных инвесторов;
- снижение зависимости от государственной поддержки.

В отношении гражданских стратегически незначимых активов основной целью Корпорации является получение инвестиционного дохода наряду с развитием и ростом конкурентоспособности. Задачи относительно данной группы активов:

- подготовка к продаже и получение инвестиционного дохода;
- продажа активов при удачных условиях на рынке.

Целевая минимальная доля ГК «Ростехнологии» в компаниях, входящих в портфель, определяется необходимостью государственной поддержки и контроля:

- в оборонно-промышленных активах целевая доля Корпорации – не менее 50% + 1 акция;
- в гражданских стратегически значимых активах и предприятиях с использованием технологий двойного назначения – не менее 25% + 1 акция;
- в гражданских стратегически незначимых активах – от 0 (продажа) до 25% акций.

Однако в ряде случаев для сохранения влияния Корпорации на управление значимыми акционерными обществами в ОПК будет обеспечено нахождение в собственности Корпорации решающего пакета акций соответствующих обществ (75% + 1 акция). Это позволит ГК «Ростехнологии» определять решения по вопросам компетенции общего собрания акционеров, принимаемым квалифицированным (3/4) большинством голосов, в частности, решения о дополнительных эмиссиях акций, внесении изменений в устав, одобрении крупных сделок. Также для некоторых гражданских и двойного назначения стратегически значимых активов возможно сохранение контроля (50%+1 акция).

Основную часть текущего портфеля Корпорации формируют активы в ОПК и стратегически значимые активы, развивающие технологии двойного назначения.

Из состава холдинговых компаний в блок реструктуризации и финансового оздоровления будут выводиться лишь те активы, которые не будут

соответствовать утвержденным стратегиям и не являются критичными для деятельности прочих предприятий за счёт тесной синергии (например, кооперационные связи). Вывод непрофильных активов будет осуществлён в несколько этапов.

В рамках блока по реструктуризации и финансовому оздоровлению будут сформированы специфические компетенции для реструктуризации проблемных активов, предпродажной подготовки, поиска покупателей и реализации непрофильных активов на рынке. Будет налажена система взаимодействия и проведение переговоров с финансовыми институтами для обеспечения финансовой реструктуризации. Будут сформированы антикризисные команды для внешнего управления и операционной реструктуризации.

Предприятия, критичные для основной деятельности холдинговых компаний, будут проходить реструктуризацию без вывода из их портфеля (Рис. 5). Для реструктуризации проблемных и непрофильных активов Корпорации, возможно, будут привлечены один или несколько государственных банков, что соответствует распространённой международной практике.



Рис.5. Подход к управлению непрофильными активами

В отношении данных активов Корпорация будет реализовывать следующие задачи:

- Выводить из состава холдинговых компаний, проводить предпродажную подготовку и продавать непрофильные активы;
- Проводить реструктуризацию и санацию проблемных активов с последующим выводом из портфеля Корпорации (продажа).

Создание фонда инновационного и инвестиционного развития (фонда прямых инвестиций) планируется в будущем, после определения источников финансирования. Средства фонда инновационного и инвестиционного развития будут использоваться в целях финансирования мероприятий и инвестиционных проектов Корпорации и организаций Корпорации, направленных на: осуществление технологического перевооружения организаций Корпорации; реализацию Корпорацией государственной политики в области инновационного развития; разработку и внедрение новых инновационных технологий; освоение производства новой, в том числе высокотехнологичной продукции, включая продукцию военного и двойного назначения; проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ организациями Корпорации; разработку проектной документации для реализации инвестиционных проектов по вышеуказанным направлениям; иную инвестиционную или инновационную деятельность Корпорации, исключая направления деятельности, финансируемые за счет средств других целевых фондов, созданных Корпорацией. Это позволит расширить возможности Корпорации по реализации своих задач, посредством обеспечения финансирования сделок по приобретению стратегически перспективных активов. Фонд будет осуществлять покупку крупных активов в интересах холдинговых компаний, в первую очередь, международных, оказывать поддержку в привлечении финансирования (проведении IPO) и при осуществлении крупных имущественных сделок. В том числе, посредством финансирования сделок слияний и поглощений для усиления конкурентоспособности и масштаба деятельности холдинговых компаний, выхода на новые рынки и трансфера технологий. В отличие от блока развития новых направлений фонд инновационного и инвестиционного развития (фонд прямых инвестиций) не будет заниматься проектами на начальной стадии развития (start-up) (Рис. 6).

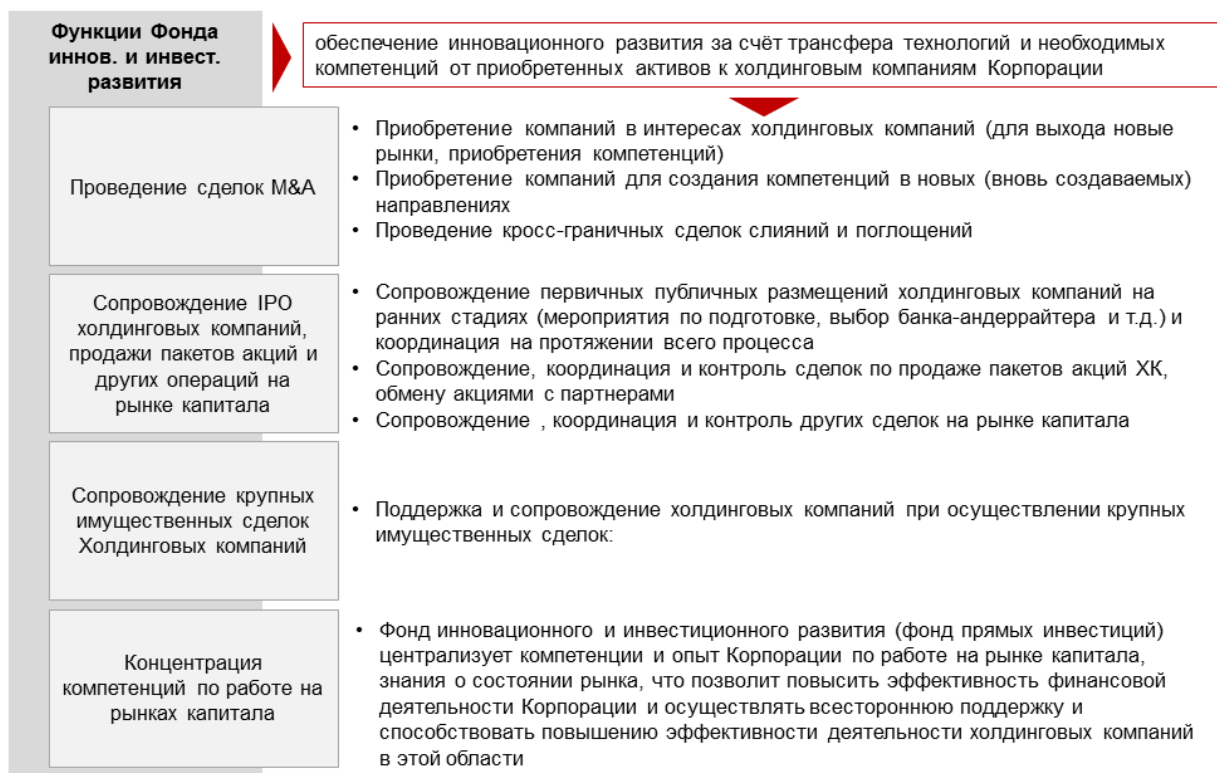


Рис. 6. Функции фонда инновационного и инвестиционного развития Корпорации

Целевая модель корпорации развития также подразумевает рост самостоятельности холдинговых компаний с целью формирования на их основе самодостаточных, развитых, конкурентоспособных в мировом масштабе, промышленных корпораций. В целевом состоянии корпоративный центр не вмешивается в операционную деятельность холдинговых компаний, а фокусируется лишь на стратегически-контрольных функциях верхнего уровня и стандартизации. Также в целевом состоянии корпоративный центр может оказывать ряд сервисных функций (охрана, страхование и пр.) для холдинговых компаний на принципах внутреннего рынка (холдинговые компании могут отказаться от услуг корпоративного центра, если найдут на внешнем рынке более выгодное предложение).

Рост самостоятельности холдинговых компаний будет обеспечен, в том числе за счет ликвидации дисбаланса ответственности и полномочий в управлении предприятиями, входящими в холдинговые компании. После завершения процесса приватизации и формирования холдинговых компаний, их головным организациям будут переданы акции организаций, включенных в состав холдинговых компаний (Рис. 7). Таким образом, холдинговые компании станут центрами создания стоимости в Корпорации и будут полностью ответственны за результаты деятельности подконтрольных им предприятий и организаций.



Рис. 7. Разделение функций между корпоративным центром и холдинговыми компаниями

Однако внедрению такого подхода к разделению ответственности и полномочий на данном этапе препятствует неоднородность холдинговых компаний. На данный момент холдинговые компании находятся на разных стадиях развития, имеют различный уровень устойчивости и рисков. Кроме этого не во всех холдинговых компаниях присутствуют необходимые управленческие компетенции. Передача всей полноты самостоятельности холдинговым компаниям в рамках единого подхода в сложившейся ситуации может привести к ухудшению состояния или разрушению некоторых холдинговых компаний.

По этим причинам на переходном этапе к целевой модели будет обеспечен гибкий подход к разделению функций между корпоративным центром и холдинговыми компаниями. Корпоративный центр будет реализовывать свои функции по-разному в отношении различных холдинговых компаний. При этом сохраняется цель перевода ХК в максимально самостоятельное состояние.

Помимо выполнения роли акционера существуют две основные группы причин для вмешательства корпоративного центра в деятельность холдинговых компаний:

- Контроль рисков:

- Финансовые риски;
- Рыночные риски;
- Риски необеспеченности ресурсами;
- Риски корпоративного управления;
- Риски безопасности и криминальные риски;
- Отсутствие критичных управленческих компетенций у менеджмента холдинговой компании.

Каждой причине для вмешательства соответствует свой механизм взаимодействия между корпоративным центром и холдинговой компанией (Рис. 8).



Рис. 8. Механизмы взаимодействия между корпоративным центром и холдинговыми компаниями

Отсутствие критичных компетенций у менеджмента холдинговой компании является причиной для принятия корпоративным центром и холдинговой компанией мер с целью устранения данного разрыва, но не оказывает влияния на распределение функций между корпоративным центром и холдинговой компанией.

Для оценки степени необходимого вмешательства корпоративного центра в деятельность холдинговых компаний используются следующие критерии для анализа критичности рисков.

- Финансовые риски:

- Эффективность операций (рентабельность по чистой прибыли за последние 3 года);
- Долговая нагрузка (отношение долга к EBITDA);
- Рыночные риски:
 - Доля монопольных потребителей среди клиентов (в денежном выражении за последние три года);
 - Волатильность спроса (отклонение факта от плана по выручке за последние три года);
- Риски необеспеченности ресурсами:
 - Доля средств, привлеченных с обязательствами корпоративного центра (займы, гарантии и т.п.);
- Риски корпоративного управления:
 - Доля выручки приватизированных организаций в общей выручке холдинговой компании;
 - Оценка корпоративного управления;
- Риски безопасности и криминальные риски:
 - Экспертная оценка Корпорации.

В зависимости от степени необходимого вмешательства корпоративного центра в деятельность холдинговых компаний их можно разделить на 4 основных типа (Рис. 9):

- А. Полностью самостоятельные. Корпоративный центр не имеет возможности осуществлять управление, выполняя, по сути, роль акционера;
- В. Самодостаточные. Стабильные и самодостаточные холдинговые компании, не требующие вмешательства корпоративного центра, за исключением согласования и контроля целей стратегического развития;
- С. Холдинговые компании с ограниченной самостоятельностью, которые требуют умеренного вмешательства корпоративного центра по проблемным вопросам в дополнение к согласованию и контролю целей стратегического развития;
- Д. Проблемные холдинговые компании, требующие вмешательства в операционное управление со стороны корпоративного центра (например, проведение реструктуризации).



Рис. 9. Группы ХК по степени оптимального вмешательства корпоративного центра в их деятельность

Для распределения холдинговых компаний по классам самостоятельности будет создана специальная внутренняя комиссия, которая будет на регулярной основе проводить переоценку. Целевым состоянием для каждой холдинговой компании является переход в группу «самодостаточных» или «полностью самостоятельных». Возможным вариантом проведения оценки может быть стресс-тест холдинговых компаний на устойчивость и самодостаточность.

Перечень документов и вопросов, подлежащих согласованию с корпоративным центром, будет сужаться для самодостаточных холдинговых компаний. Также будет упрощен и сам процесс согласований: множественные согласования отдельных программ и документов функциональными подразделениями корпоративного центра будут заменены на единовременное согласование стратегии развития холдинговой компании и среднесрочной программы деятельности холдинговой компании. Самодостаточные холдинговые компании не будут согласовывать значительный набор отдельных документов (стратегия, инвестиционная и инновационная программы, программа отчуждения непрофильных активов, программа реструктуризации пр.) и подробные бюджеты, вместо этого - только один раз в год холдинговые компании будут согласовывать среднесрочные программы деятельности, по которым они будут осуществлять самостоятельную деятельность на протяжении всего года, и один раз в три года – стратегию развития холдинговой компании. Холдинговые компании с

ограниченной самостоятельностью будут дополнительно к стратегии и среднесрочной программе деятельности согласовывать ежеквартально планы деятельности в областях деятельности, которые являются проблемными для данного конкретного холдинга. Например, согласовывать бюджеты доходов и расходов по ключевым показателям при высоких рыночных рисках и низкой операционной эффективности.

Задачей корпоративного центра по отношению к несамостоятельным холдинговым компаниям является перевод этих компаний в класс самостоятельных, то есть в конечном итоге, минимизация вмешательства в их деятельность. Корпоративный центр способствует повышению качества управления и эффективности деятельности в проблемных областях и передает полномочия холдинговым компаниям.

С учетом изменений функционала корпоративного центра в целевом состоянии будет изменена и его организационная структура, в том числе созданы новые подразделения по развитию новых направлений, реструктуризации и управлению рисками, а также будут созданы центр оптимизации производственных систем (World Class Manufacturing) и управления проектами.

Сценарии развития ГК «Ростехнологии»

По прогнозам, в результате реализации Стратегии Корпорация обеспечит высокие темпы роста бизнеса и прибыльность операций: в базовом сценарии выручка вырастет более чем в 3,5 раза и достигнет ~2,1 трлн. руб.¹¹ к 2020 году. EBITDA и чистая прибыль, рентабельность будут соответствовать уровню международных аналогов – компаний лидеров в оборонно-промышленной и машиностроительной отраслях.

Будут проведены значительные инвестиции, в том числе в стратегически важных отраслях, которые будут направлены на устранение накопившегося технологического отставания организаций Корпорации. В результате холдинговые компании смогут выйти на высокий уровень конкурентоспособности и капитализации.

Специфика отраслей присутствия и текущее состояние организаций Корпорации делает возможным создание стоимости лишь в долгосрочной

¹¹Здесь и далее в данном документе финансовые прогнозы имеют предварительный характер. Это обусловлено тем, что ряд ФЦП находятся в стадии утверждения, а также высокой неопределенностью относительно объемов ГОЗ, ВТС и прочих факторов.

перспективе. Срок окупаемости большей части инвестиций превысит 10 лет. Для финансирования проектов в стратегически важных отраслях Корпорация привлечет средства из государственных и негосударственных источников, которые окупятся за счет долгосрочной капитализации активов. При реализации государственной поддержки в необходимом объеме Корпорация обеспечит как существенный прирост акционерной стоимости холдинговых компаний, так и инвестиционную привлекательность. Кроме этого Корпорация уплатит более 1,5 трлн. налогов и реализует социальные задачи, сохранив и создав высокопроизводительные рабочие места (около 500 тыс. рабочих мест с выработкой ~ 4 млн. руб. на человека в год к 2020 году).

Существующие риски могут поставить под угрозу достижение ожидаемых результатов. Однако, только в маловероятном пессимистичном сценарии (реализация всех ключевых рисков) Корпорация будет убыточна и будет разрушать акционерную стоимость.

Ресурсное обеспечение стратегии ГК «Ростехнологии»

Совокупная инвестиционная потребность для реализации Стратегии составит 1,5 трлн. рублей до 2020 года. Инвестиции будут на 35-40% профинансированы из собственных средств организаций Корпорации (из доходов от основной деятельности, средств от продажи непрофильных активов и заемных средств). Около 20-25% ресурсного обеспечения Стратегии составят внешние источники финансирования (сторонние инвесторы). Более 40% потребности в финансировании будет покрыто за счет средств федеральных целевых программ (и других средств государственного финансирования).

Этапы и индикаторы хода реализации стратегии

Преобразования ГК «Ростехнологии» в рамках Стратегии разделены на 3 этапа:

- этап 1 (2011-2012 гг.) – период наиболее активных изменений и структурных преобразований Корпорации;
- этап 2 (2012-2015 гг.) – завершение преобразований и переход к активному росту (присутствие на рынках, конкурентоспособность);
- этап 3 (2015-2020 гг.) – капитализация большей части активов ГК «Ростехнологии», полный или частичный выход из наиболее успешных холдинговых компаний (продажа на рынок).

Этап 1 (2011-2012 гг.)

В 2011 году утверждена корпоративная стратегия ГК «Ростехнологии», что позволяет зафиксировать цели Корпорации и планы по их достижению. Также будет завершена централизация ряда вспомогательных сервисов на уровне корпоративного центра для холдинговых компаний и созданы инфраструктурные организации (ЗАО «РТ-Охрана», ООО «РТ-Логистика» и пр.). Будет осуществлён первый этап работы с непрофильными активами и часть из них, выделенных холдинговыми компаниями, будут проданы.

Также в течение 2011 года будут проводиться изменения по разделению подходов к управлению холдинговыми компаниями в зависимости от баланса специальных и коммерческих целей. Будут выделены организационные единицы по развитию новых направлений (блок развития новых направлений) и реструктуризации проблемных активов, а также работа с непрофильными активами (блок реструктуризации и финансового оздоровления). Холдинговые компании приступят к разработке стратегий развития на основе стратегии развития Корпорации и основных положений стратегий развития холдинговых компаний. Ряд стратегий развития холдинговых компаний будет утвержден в корпоративном центре ГК «Ростехнологии» до конца 2011 года.

В 2012 году будет завершён процесс выделения блока управления холдинговых компаний и блока реструктуризации и финансового оздоровления, блока новых направлений. Будет завершена разработка стратегий и детальных среднесрочных программ деятельности холдинговых компаний. На их основе будут доопределены непрофильные и проблемные активы, которые будут выведены из состава холдинговых компаний и проданы на рынок, либо реструктуризированы – этот процесс начнётся в 2011 году и завершится в 2013 (на втором этапе реализации Стратегии). Также будут сформированы центры оптимизации производственных систем (производственные системы мирового уровня - WCM, управление проектами) и ключевые элементы инновационной инфраструктуры (центры инновационного развития, центр трансфера технологий и пр.¹²).

При поддержке центра оптимизации производственных систем (центр компетенций по WCM и управлению проектами) будут разработаны и войдут в стадию внедрения комплексные программы по повышению операционной эффективности холдинговых компаний. Будет завершено акционирование

¹² Подробная информация приводится в «Программе инновационного развития Государственной корпорации «Ростехнологии» на период 2011-2020 годов»

всех ФГУП, что с учётом вывода непрофильных активов и разработки стратегий холдинговых компаний позволит окончательно завершить оптимизацию портфелей их активов. Кроме того, в 2011 и начале 2012 года корпоративный центр будет вести разработку и внедрение политик и стандартов корпоративного управления, финансового учёта, инвестиционного процесса и пр. В конце 2012 года во всех холдинговых компаниях будет завершён процесс их внедрения.

Также в рамках первого этапа реализации стратегии будут осуществлены вложения в оборудование и НИОКР холдинговых компаний для формирования базы будущего роста, сокращения отставания от мировых лидеров и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции. Инвестиции будут направлены в соответствии с утвержденной «Программой инновационного развития Государственной корпорации «Ростехнологии» на период 2011-2020 годов».

По результатам завершения первого этапа будут проведены все основные структурные преобразования (в рамках управленческого, корпоративного и финансового контуров) и осуществлён переход к целевой бизнес-модели ГК «Ростехнологии» - корпорация развития. Холдинговые компании осуществляют основные инвестиции и преобразования, что позволит им активно наращивать свою долю на рынке в рамках второго этапа – этапа активного роста.

Этап 2 (2013-2015 гг.)

На втором этапе будет завершён процесс реструктуризации проблемных активов. Перед этим (на первом этапе до 2013 года) они будут выделены из состава холдинговых компаний и переданы в блок реструктуризации и финансового оздоровления. Специально подготовленные команды, отвечающие за реструктуризацию, будут заменять предыдущий менеджмент и осуществлять необходимые меры по исправлению положения проблемных активов. После завершения процесса реструктуризации данные активы будут либо переданы в холдинговые компании, либо выведены на рынок (проданы). Это позволит в 2013 году (на втором этапе) завершить процесс передачи имущественного комплекса из корпоративного центра в холдинговые компании.

Также на данной стадии, с учётом сформированной базы для роста (осуществленные на первом этапе инвестиции в обновление оборудования, НИОКР, структурные преобразования и изменения бизнес-моделей)

холдинговые компании будут активно развиваться и увеличивать долю рынка за счёт увеличившейся конкурентоспособности.

Значительная доля компаний¹³ к завершению этапа достигнет необходимой инвестиционной привлекательности для капитализации (проведения IPO) и начнет подготовку к данному процессу (переход на МСФО, аудиту отчетности и пр.). В результате до 2015 года будет проведен ряд публичных размещений (IPO) с продажей части акций Корпорации.

Средства от IPO и прибыль от основной деятельности позволят сформировать на данном этапе фонд инновационного и инвестиционного развития (фонд прямых инвестиций), деятельность которого будет направлена на приобретение российских и зарубежных предприятий и привлечение финансирования для холдинговых компаний.

На данном этапе будет сокращено количество «ограниченно самостоятельных» холдинговых компаний и значительная часть из них перейдет в группу самодостаточных - за счёт совместных усилий корпоративного центра и руководства компаний по снижению рисков. С учётом завершения процесса реструктуризации активов все холдинговые компании и активы из группы проблемных перейдут в группу ограниченно самостоятельных или самодостаточных.

В 2014 году Государственная корпорация «Ростехнологии» будет реорганизована в открытое акционерное общество.

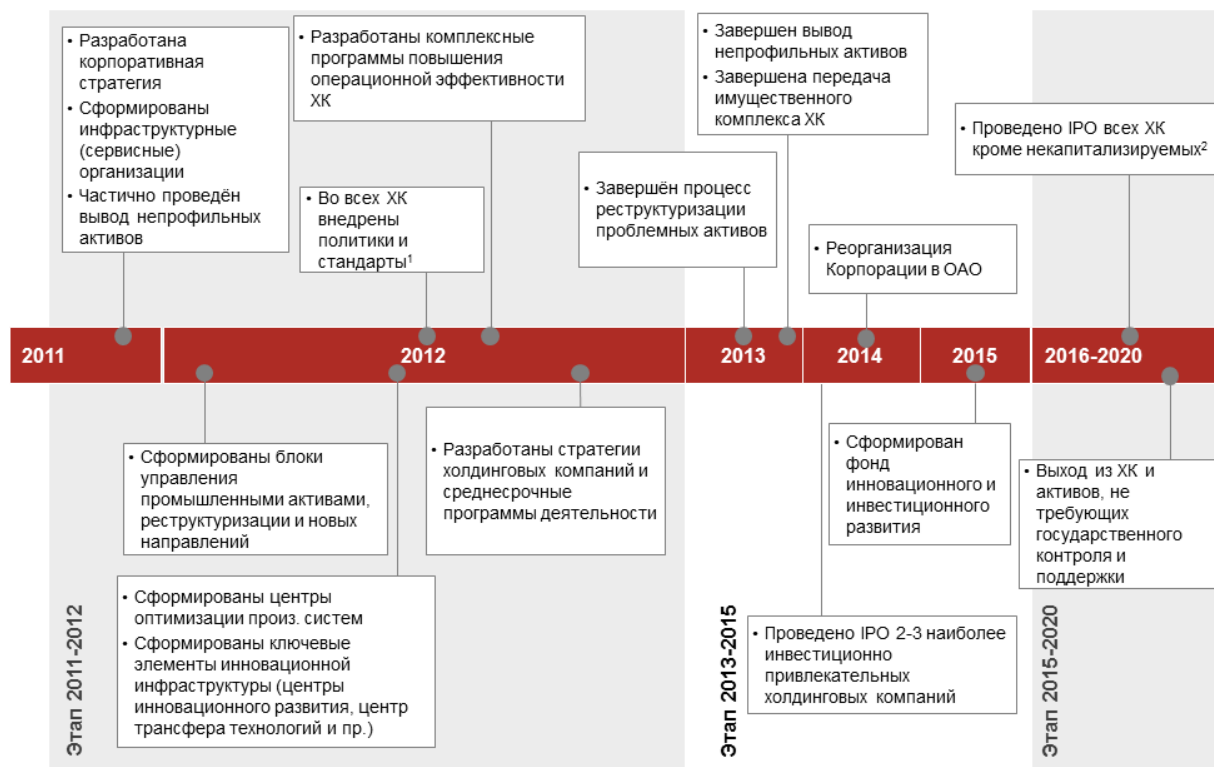
Этап 3 (2015-2020 гг.)

В рамках третьего этапа холдинговые компании завершат активный начальный период роста и достигнут достаточно высокой конкурентоспособности. Обеспеченный в рамках первого этапа задел инвестиций в оборудование, НИОКР и преобразования бизнес-модели позволит холдинговым компаниям достичь к третьему этапу в отдельных нишах и сегментах уровня сопоставимого с мировыми лидерами. С 2015 года будут осуществляться инвестиции в дальнейший рост и выход на лидирующие позиции. Активно будет продолжаться процесс M&A (слияний и поглощений) иностранных игроков с необходимыми компетенциями (сервисная сеть, технологии, сеть дистрибуции или бренд). Акцент Корпорации ещё больше сместится на новые сегменты и рынки.

¹³Кроме некапитализируемых, полностью зависимых от ГОЗ и государственной поддержки или с длительным циклом развития (потребуется больше времени)

Все капитализируемые компании достигнут инвестиционной привлекательности достаточной для проведения публичного размещения (IPO). Будут проведены мероприятия по подготовке к IPO, и к 2020 году доли пакетов акций холдинговых компаний будут проданы на рынке.

В завершении третьего этапа ГК «Ростехнологии» полностью выйдут из активов, не требующих государственного контроля и поддержки (Рис. 10).



¹ - корпоративного управления; финансового учёта, инвестиций и пр. ² - кроме некапитализируемых, полностью зависимых от ГОЗ и государственной поддержки

Рис. 10. Временной график изменений ГК «Ростехнологии»

План действий и приоритетные задачи менеджмента ГК «Ростехнологии»

Действия менеджмента ГК «Ростехнологии» будут направлены на реализацию цели и стратегических приоритетов (задач) развития.

Для контроля достижения целей верхнего уровня сформированы следующие контрольные показатели:

Табл. Контрольные показатели достижения целей верхнего уровня Корпорации

Цели	КПЭ	Значение
Коммерческие цели		2020
Лидирующее положение на рынках высокотехнологичной машиностроительной продукции	Доля продукции в портфеле Корпорации, относительная доля которой (RMS ¹) > 1 на российском рынке и >0,5 на мировом рынке	Будет определена в 2012 г.
	Доля инновационной продукции в выручке	15%
	Выработка на 1 работника Корпорации	3,5-4 млн. руб.
Капитализация компаний	EVA	~100 млрд. руб.
	ROIC	7-9%
	Темп роста выручки (ежегодно)	~10% ³
	Сводная рентабельность организаций Корпорации	~5-7%
	Рыночная капитализация холдинговых компаний	~1,5 трлн. руб.
	Оценка качества корпоративного управления ХК (независимые рейтинги)	7 ⁴
	Рентабельность активов (ROA ⁵)	~5-7%
Специальные цели		
Производство высококачественного вооружения и военной техники, превосходящих по своим характеристикам мировые аналоги	Доля выполненных заданий ГОЗ	100%
	Доля ВВТ, производимых организациями ОПК на экспорт	18% ⁶
Сохранение и укрепление позиций Российской Федерации на мировом рынке вооружений и военной техники	Место РФ на мировых рынках ВТС	2
Требования и ограничения		
Социальная ответственность	Уровень з/п относительно средней в РФ	1,1
	Индекс удовлетворенности сотрудников	0,9 ⁷
	Число занятых в Корпорации	~515-530 тыс. чел

¹ – Relative Market Share (относительная доля рынка) – отношение доли рынка компании к доле рынка основного конкурента; ² – согласно предварительным прогнозам, относительно большой рост выручки связан с падением выручки в кризисный 2009 год; ³ – рост в 3,5 раза относительно 2010 года; ⁴ – по методологии РА «Эксперт» от 1 до 10: 1 – низкая практика корпоративного управления, 10 – лучшая практика корпоративного управления; ⁵ – возможна корректировка на активы, относящиеся к мобилизационным мощностям; ⁶ - на 2015 год; значение на 2020 год будет определено позднее; ⁷ – максимум - 1