

«Утверждена»
протоколом заседания Совета директоров
от 30 октября 2013 года № 106СД-П

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
Открытого акционерного общества
«Объединенная судостроительная корпорация»
на период до 2030 года

Санкт-Петербург

2013 год

Содержание

Содержание.....	2
Введение.....	4
1. Анализ внутренней и внешней среды	7
1.1. Анализ текущего состояния Корпорации	7
1.1.1. Место и роль Корпорации в судостроительной промышленности и в экономике России	7
1.1.2. Финансово-экономические показатели деятельности	7
1.1.3. Судостроение	8
1.1.4. Судоремонт	10
1.1.5. Проектно-конструкторский потенциал	10
1.1.6. Состояние кадрового потенциала	11
1.2. Продукция оборонного назначения и потенциальные ниши	12
1.2.1. Военное кораблестроение и судоремонт для отечественных заказчиков (см. приложение 3).....	13
1.3. Гражданская продукция и потенциальные ниши	13
1.3.1. Мировой рынок гражданского судостроения.....	13
1.3.2. Внутренний российский рынок гражданского судостроения.....	14
1.3.3. Морская техника для добычи и транспортировки жидких углеводородов	18
1.3.4. Обеспечение морских перевозок	19
1.3.5. Речной флот и суда смешанного плавания	20
1.3.6. Промысловый флот	21
1.3.7. Научно-исследовательский флот	22
1.3.8. Непрофильная гражданская продукция предприятий Корпорации.....	22
1.3.9. Экспорт гражданской продукции	23
1.4. Системные проблемы, негативные факторы и угрозы инерционного развития	24
2. Цели, задачи и направления развития Корпорации	28
2.1. Миссия, цели и задачи Стратегии	28
2.2. Базовые альтернативные варианты Стратегии развития Корпорации	30
2.2.1. Основные факторы. Оценка рисков.....	30
2.3. Основные ожидаемые результаты от реализации Стратегии и целевые индикаторы.....	37
2.3.1. Ожидаемые результаты.....	37
2.3.2. Целевые индикаторы реализации Стратегии.....	39
3. Основные мероприятия, этапы и сроки реализации Стратегии	41
3.1. Этапы и сроки реализации Стратегии	41
3.2. Развитие инжиниринга	41
3.2.1. КБ оборонной продукции	42
3.2.2. КБ гражданской продукции.....	42
3.3. Развитие кооперации	43
3.4. Развитие производства	45
3.4.1. Основные принципы развития производства	45
3.4.2. Развитие производства на Севере и Северо-Западе.....	48
3.4.3. Развитие производства на Дальнем Востоке	52
3.4.4. Развитие производства на Юге.....	53
3.5. Структурные преобразования и оптимизация Корпорации	55

3.5.1. Основные направления оптимизации	55
3.5.2. Дивизионный принцип управления Корпорацией	55
3.6. Кадровая и социальная политика	56
4. План мероприятий по реализации Стратегии	58
Принятые сокращения	61

Введение

Открытое акционерное общество «Объединенная судостроительная корпорация» (далее – Корпорация) создана в 2007 году на основании Указа Президента Российской Федерации. Структура Корпорации была сформирована к 2009 году. Сто процентов акций Корпорации принадлежит Российской Федерации.

Корпорации отводится ключевая роль в отечественном судостроении. На текущий момент в состав Корпорации интегрировано 66 организаций, действующих в сфере судостроения (приложение 1). Фактически Корпорация сейчас является монополистом в отрасли, особенно в классе судов от 7 тыс. тонн дедвейта и более. При этом Корпорация испытывает серьезные трудности с осуществлением своей деятельности. В частности, за последние годы деятельность основных предприятий ОАО «ОСК» планово-убыточна. Особо сложная ситуация с предприятиями, занимающимися выполнением государственного оборонного заказа.

В процессе разработки Стратегии определены ключевые направления развития Корпорации:

Усиление отечественного инжиниринга, включая развитие проектной работы и проектно-конструкторских активов Корпорации, направленную на повышение унификации и содействие выстраиванию долгосрочных кооперационных схем.

Развитие производственных мощностей Корпорации с учетом вероятностной модели принятия долгосрочных решений ключевыми заказчиками отрасли.

Концентрация центра ответственности за реализацию крупных отраслевых проектов, а также проектов, размещаемых за рубежом в рамках головной организации ОАО «ОСК».

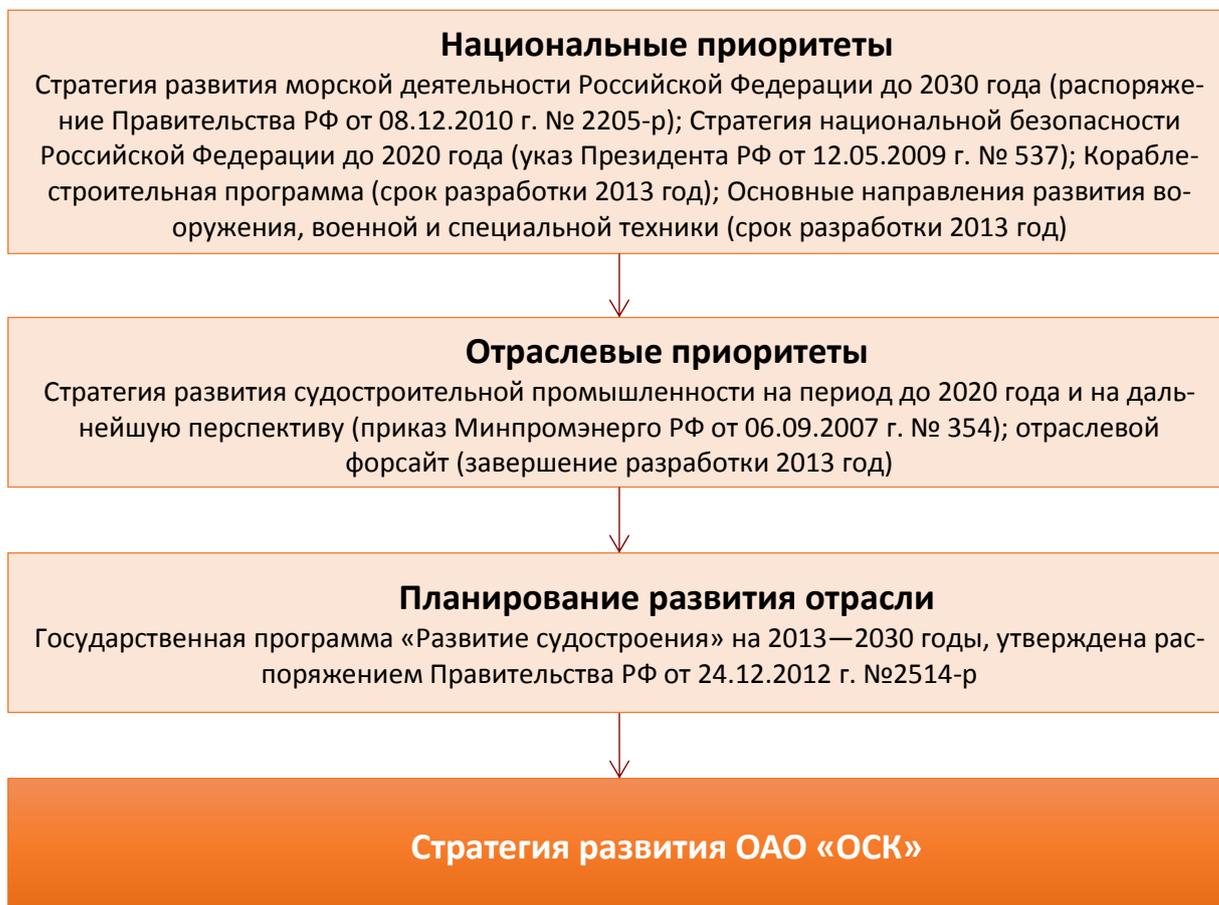
Переход от территориальной модели управления активами к дивизионному принципу управления Корпорацией основанному исходя из концентрации компетенций в перспективных продуктовых нишах.

Стимулирование внедрения инноваций через актуализацию системы эффективного потребления научно-технического задела создаваемого научными организациями судостроения и смежных отраслей.

Социальная и кадровая политика, в первую очередь направленная на принципиальное изменение мотивационной модели декомпозирующей достижение показате-

лей общей эффективности Корпорации на показатели эффективности менеджмента и работников.

Стратегия развития Корпорации разработана на основании Поручения Президента Российской Федерации по итогам совещания «О состоянии и перспективах развития ОАО «ОСК» 21 мая 2013 года (г. Сочи).



Стратегия ОАО «ОСК» в системе стратегических нормативных актов

При разработке Стратегии развития открытого акционерного общества «Объединенная судостроительная корпорация» (далее – Стратегия) на период до 2030 года учитывались положения следующих документов:

Указ Президента Российской Федерации от 21.03.2007 г. № 394 «Об открытом акционерном обществе «Объединенная судостроительная корпорация».

Указ Президента Российской Федерации от 09.06.2010 г. № 696 «О развитии акционерного общества «Объединенная судостроительная корпорация».

Федеральный закон от 7.10.2011 г. № 305-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с реализацией мер государственной поддержки судостроения и судоходства».

Государственная программа Российской Федерации «Развитие судостроения на 2013–2030 годы». (Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24.12.2012 г. № 2514-р).

Государственная программа вооружения на период 2011-2020 г.г., утверждена Указом Президента Российской Федерации от 31 декабря 2010 г. № 1656.

Федеральная целевая программа «Развитие оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации на 2011 - 2020 годы», утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 5 марта 2012 г. N 187-4.

Федеральная целевая программа Российской Федерации «Развитие гражданской морской техники на 2009-2016 годы». (Постановление Правительства Российской Федерации от 21.02.2008 г. № 103).

Федеральная целевая программа «Развитие транспортной системы России (2010-2015 годы)»: подпрограммы «Морской транспорт», «Внутренний водный транспорт» (Постановление Правительства Российской Федерации от 05.12.2001 г. № 848).

Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года. (Минэкономразвития России, 25.03.2013). (Правительство Российской Федерации, 25.03.2013).

Морская доктрина Российской Федерации на период до 2020 года. (Президент Российской Федерации, 27.07.2001 г. № Пр-1387).

Стратегия развития морской деятельности Российской Федерации до 2030 года. (Распоряжение Правительства Российской Федерации от 8.12.2010 г. № 2205-р).

Стратегия развития судостроительной промышленности на период до 2020 года и на дальнейшую перспективу. (Приказ Минпромэнерго России от 6.09.2007 г. № 354).

Стратегия развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности на период до 2020 года. (Президент Российской Федерации, 20.02.2013 г).

Методические рекомендации по разработке и утверждению стратегий развития федеральных государственных унитарных предприятий на срок от 3 до 5 лет. (Приказ Минэкономразвития России от 18.11.2011 г. № 683).

Программа инновационного развития ОАО «ОСК» (утверждена решением Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям от 3.08.2010 г., протокол № 4).

1. Анализ внутренней и внешней среды

1.1. Анализ текущего состояния Корпорации

1.1.1. Место и роль Корпорации в судостроительной промышленности и в экономике России

ОАО «ОСК» является крупнейшей в отрасли системообразующей государственной интегрированной компанией, имеющей сложную разветвленную организационную и управленческую структуру.

В мировом рейтинге судостроительных компаний ОАО «ОСК» занимает 82 место. По общемировому гражданскому судостроению (компенсированный брутто тоннаж) страна находится на 21 месте (0,6% от мирового кораблестроения). С военной техникой дела обстоят гораздо лучше – Российская Федерация стоит на 2 месте после США (12% от мирового кораблестроения).

В 2012 году ОАО «ОСК» в общих объемах выпуска товарной продукции судостроительной отрасли занимала около 60%, по экспортной продукции – около 88%. Доля Корпорации в выпуске военной продукции отрасли составила 62%.

В промышленном производстве отрасли доля ОАО «ОСК» составила 70%, по экспортной продукции – 91 %. В военной продукции – 70%.

Объем выпуска продукции судового машиностроения предприятиями ОАО «ОСК» составляет более 80% от общеотраслевых. Кроме того, предприятиями выпускается широкий спектр несудостроительной гражданской продукции по межотраслевой кооперации – около 60% от общеотраслевого объема.

1.1.2. Финансово-экономические показатели деятельности

На долю заводов и верфей ОАО «ОСК» после образования Корпорации приходилось в разные годы от 70% и более объемов промышленного производства отрасли. Общий объем продукции Корпорации приведен в приложении 2 (рис. 1.1)

Единственный достаточно стабильный показатель работы Корпорации за рассматриваемый период – производство промышленной продукции по ГОЗ. Это во многом объясняется почти монопольным положением верфей корпорации в области кораблестроения и стабильностью в последние годы финансирования ГОЗ.

Динамика показателей деятельности проектно-конструкторских бюро и институтов Корпорации за период 2005–2012 годы характеризуется умеренным ростом в 2005–2008 годах примерно 5-6% в год. В 2012 году почти на 10% увеличилась выручка от продаж предприятий Корпорации, при этом она составила более 64 % от общеотраслевой выручки. Соотношение объемов выпуска промышленной продукции и НИОКР сложилось как 85/15.

Неблагополучное положение предприятий в первую очередь обусловлено систематическим недофинансированием контрактов по ГОЗ, в частности:

- контракты на выполнение заданий ГОЗ выполняются по заведомо заниженным ценам, вследствие директивного снижения Заказчиком стоимости работ по контракту;
- график финансирования не всегда учитывает особенности судостроительной отрасли, а именно длительный цикл строительства кораблей и судов, изготовления комплектующих изделий.

Предполагаемый дефицит финансовых средств по результатам аудита государственных контрактов приведен в приложении 2.

1.1.3. Судостроение

ОАО «ОСК» включает в себя практически все крупные судостроительные предприятия, которые производят всю гамму судостроительной промышленной продукции, представленную на отечественном рынке. Они могут обеспечить сегодня выпуск практически любой номенклатуры государственной программы вооружения в части кораблестроения. Исключением является морской авианесущий комплекс (свыше 80 тыс.тонн водоизмещением), создание которого требует масштабной модернизации имеющихся или строительства новых верфей.

В области гражданского судостроения Корпорация способна строить малотоннажные, среднетоннажные и крупнотоннажные суда практически всех типов, водоизмещением до 100 тыс.тонн дедвейта. Возможности по строительству крупнотоннажных кораблей и судов также ограничены их длиной. Более 250 метров могут строить только 3 предприятия (ООО «Балтийский завод – Судостроение», ОАО «ПО «Севмашпредприятие» и ОАО «Адмиралтейские верфи»).

Верфи, преимущественно выполняющие гражданские заказы: ООО «Балтийский завод - Судостроение», ОАО «Выборгский судостроительный завод», ОАО «Завод «Красное Сормово», ОАО «СЗ Лотос», ОАО «Росшельф», «Arctech Helsinki Shipyard» (Финляндия).

Ряд судостроительных предприятий обладает уникальными технологиями (обработка и сварка титановых конструкций, оборудование для монтажа крупных сборочных единиц, измерительные и проверочные комплексы и др.), превосходящими мировой уровень по техническим характеристикам, но уступающим ему в общей механизации и автоматизации производства.

На предприятиях Корпорации сосредоточено подавляющее большинство (более 70%) всех основных производственных фондов судостроительной отрасли. Суммарная производительность по металлообработке составляет около 250 000 тонн/год (используется только на 40%).

За последние 30 лет полномасштабной системной модернизации в судостроении не производилось, локальной модернизации в рамках действующей структуры производства подверглись лишь корпусозаготовительные производства ряда предприятий, оставляя дисбаланс с остальными видами производств, что не позволяет существенно повысить эффективность на полном цикле строительства судна.

У ряда предприятий отсутствуют комплексные планы модернизации, направленные на переход судостроительной промышленности на современный технологический уклад.

Природно-климатические факторы определяют высокий уровень накладных расходов в части содержания основных фондов, хотя данные условия сходны с североевропейскими верфями.

Все основные предприятия, специализирующиеся на военном кораблестроении имели опыт выполнения гражданских заказов. Опыт негативный с убытками, длительными сроками выполнения заказов и высокой себестоимостью. Причиной этих неудач является в первую очередь состояние основных фондов (износ зданий и сооружений составляет около 48%, износ машин и оборудования – около 60% и очень низкие темпы обновления основных производственных фондов – около 3 %), отсутствие технологий и неэффективная логистика российских судостроительных заводов.

1.1.4. Судоремонт

К настоящему времени в Корпорации сосредоточены практически все судоремонтные мощности бывшего Министерства судостроительной промышленности СССР и мощности, ранее принадлежащие Министерству обороны России. Предприятия судоремонта организационно разделены между территориальными центрами судостроения и судоремонта.

Мощности судоремонтных предприятий позволяют осуществлять любые виды ремонта, как надводных, так и подводных кораблей, имеющих различные типы силовых установок, выполнять модернизацию кораблей и судов, а также утилизировать их. При этом следует отметить сильную изношенность оборудования и зданий предприятий.

Практически все виды ремонта, переоборудование и модернизация кораблей и судов выполняются судоремонтными предприятиями судостроительной промышленности. Отдельные корабли размещаются в ремонт (модернизацию, переоборудование) на судостроительных предприятиях.

Судоремонт гражданской техники, как правило, осуществляется, операторами судов за границей. Это в основном связано со сроками и качеством проводимого ремонта, а также с ориентацией судоремонтных предприятий на военного заказчика и бюджетное финансирование.

В отличие от мировой практики сервисное обслуживание и ремонт не являются в России рентабельным направлением, что не позволяет предприятиям судоремонта осуществлять своевременную модернизацию производства. ***Проблема эффективности судоремонта заключается в зависимости судоремонтных заводов от заказчика (95 % заказов на ремонт ВМФ МО РФ) и неопределённости объёмов выполняемых работ на долгосрочную перспективу.***

1.1.5. Проектно-конструкторский потенциал

Корпорация консолидировала под своим началом практически все ведущие судостроительные проектные бюро, занимающиеся как военным, так и гражданским судостроением.

Вместе с тем, конкурентное положение ПКБ Корпорации в военной и гражданской сферах не равнопрочно.

Проектные организации ОАО «ОСК» (ОАО «ЦКБ МТ «Рубин», ОАО «СПМБМ «Малахит», ОАО «Северное ПКБ», ОАО «Зеленодольское ПКБ», ОАО «ЦМКБ Алмаз» и др.) обеспечивают сегодня проектирование почти всей номенклатуры Государственной программы вооружения, в части кораблей и судов ВМФ, МВД, МЧС, пограничной службы ФСБ. Положительная рентабельность деятельности ПКБ по реализации ГОЗ первую очередь обусловлена многолетним опытом, а также концентрацией проектирования и создания комплектующего оборудования в рамках проекта корабля.

В гражданской сфере опыт последних лет свидетельствует о наличии достаточных компетенций у предприятий ОАО «ОСК» в области создания атомных и дизель-электрических ледоколов, научно-исследовательских судов, научно-экспедиционных судов ледового плавания, буксиров, водолазных судов, обстановочных и лоцмейстерских судов, спасательных судов ледовых категорий, плавучих и гравитационных оснований морских разведочных и эксплуатационных платформ различных типов, а также сухогрузных и наливных судов внутреннего (смешанного) плавания.

Однако тематика пассажирских, промысловых судов и судов для обеспечения шельфа конструкторскими бюро Корпорации практически не реализуется, в виду отсутствия опыта, отсутствия обратной связи с судовладельцами. В свою очередь судовладельцы не доверяют российским КБ разработку проектов в этих сегментах рынка, предпочитая покупать проверенные зарубежные проекты. *Сегодня доля гражданского судостроения, созданного по отечественным проектам составляет всего лишь около 40%.*

1.1.6. Состояние кадрового потенциала

Численность работников ОАО «ОСК» в 2012 году достигла уровня около 85 тыс. чел., что составило 55% общей численности работников отрасли. Численность работников промышленных предприятий Корпорации составила более 77 тыс. чел (61% от общей численности промышленных предприятий отрасли), а численность работников проектных организаций – более 7,5 тыс. чел. (28%). В динамике общая численность ОАО «ОСК» остается стабильной.

Нехватка квалифицированных кадров - одна из важнейших проблем ОАО «ОСК». Дефицит кадров существует на всех уровнях, начиная с управленческого уровня и инженеров, специалистов с начальным и средним техническим образованием. Отрасль испытывает острый дефицит работников основных судострои-

тельных специальностей: сварщик, судосборщик, котельщик, электромонтажник и др.

Потребность предприятий ОАО «ОСК» в квалифицированных кадрах к 2020 г., даже с учетом запланированного техперевооружения и роста производительности труда, оценивается приблизительно в 17 тысяч человек. В первую очередь это основные производственные рабочие и менеджмент.

Ситуация с обеспеченностью кадрами усугубляется демографическими проблемами в целом по стране и территориальным расположением ряда заводов, среди которых достаточно много градообразующих. На Севере и на Дальнем Востоке, где расположены крупные предприятия Корпорации, общая демографическая и кадровая ситуация наиболее остры.

1.2. Продукция оборонного назначения и потенциальные ниши

Действующий и перспективный портфель заказов в части продукции военного кораблестроения для государственных нужд определяется текущей ГПВ и гособоронзаказом – это корабли, суда и плавсредства, морское оружие и вооружение для Военно-Морского Флота, пограничной службы ФСБ, МВД и МЧС. Согласно этим документам в настоящее время осуществляется переход к серийному строительству кораблей, созданных в последние пять лет, и к созданию научно-технического задела для развития основных видов боевых кораблей нового поколения и вспомогательного флота.

Планируемые кораблестроительные программы на 30 лет и более, предусматривают создание и серийное строительство менее широкой номенклатуры военноморской техники для осуществления военно-морской деятельности Российской Федерации, однако в них планируется включить корабли с большими размерами, чем те которые строятся, с соответствующими проблемами для построечных мест на заводах Корпорации.

Суммарный объем производства предприятий Корпорации в данной сфере является самым значительным и составляет более 60 % от всей выручки. Заявленные объемы финансирования по ГПВ превышают текущие объемы ГПВ в 3 раза.

1.2.1. Военное кораблестроение и судоремонт для отечественных заказчиков (см. приложение 3)

1.2.2. Экспорт военной продукции и услуг, продуктовый ряд для ВТС (см. приложение 4)

1.3. Гражданская продукция и потенциальные ниши

1.3.1. Мировой рынок гражданского судостроения

В отличие от ВПК, обеспеченного заказами на длительную перспективу, производство гражданской техники сильно зависит от рыночной ситуации. Поэтому его динамика носит вариативный характер и соответствует макроэкономическим изменениям. После подъема на протяжении 2010 и 2011 годов, в 2012-ом рынок гражданского судостроения «просел» почти на 20 %. Это, естественно, отразилось и на результатах Корпорации, доля которой в данном секторе составляет около 45 %.

Мировой рынок гражданского судостроения в последние годы прошел стадию насыщения и в 2013—2016 г. колеблется вокруг около 340 млрд. долларов и дедвейта около 170 млн. тонн. Эволюционный рост предполагался на уровне роста экономик стран потребителей судостроительной продукции порядка 3—4% в год. Несмотря на общее замедление темпов роста по рынку, в ближайшей перспективе российские потребности в судах и технике с учетом ускоренного освоения месторождений (в России и за рубежом) ОАО «Роснефть» и ОАО «Газпром» несколько меняют его состояние (рис. 1.3). В частности, ожидается рост потребности в судах арктического класса.

Анализируя сегодняшнее распределение рынка, следует отметить, что российским судостроителям достается пока менее 10% по дедвейту или около 20% по стоимости тех судов гражданского флота, которые заказываются российскими судовладельцами.

Китай, Корея и Япония имеют репутацию мировых лидеров. Сформированное доверие клиентов и низкие затраты на производство являются одним из основных факторов их успеха в данном сегменте.

Рынок газозовов также характеризуется высокой конкуренцией (75 % рынка принадлежит Южной Корее). Низкие затраты на производство и технологичный инжиниринг являются основными факторами успеха в данном сегменте.

В сегменте судов для освоения шельфа также сформировались лидеры: Сингапур и Южная Корея лидируют в подсегменте крупных усовершенствованных судов для разработки месторождений; Китай развивает свою деятельность в более простых подсегментах.

В сегменте лайнеров и круизных судов лидеры - европейские судостроители (занимают около 70 % сегмента благодаря наличию специализированных предприятий). Факторами успеха являются опыт лидеров и установленные отношения с клиентами наряду с более широкими возможностями установки высокотехнологичного судового оборудования.

Исходя из вышесказанного для отечественной промышленности выход на рынок в наиболее массовых секторах судостроительной продукции (сухогрузные и наливные морские транспортные суда различных типов неледového плавания, либо низших ледовых классов) затруднен по объективным причинам - конкуренция с Китаем, Японией и Кореей в строительстве транспортных судов массовой постройки практически бесперспективна, за остальное нужно бороться.

1.3.2. Внутренний российский рынок гражданского судостроения

Приоритеты в области создания гражданской судостроительной представлены в принятой Государственной программе Российской Федерации «Развитие судостроения на 2013-2030 годы», согласно которой на указанный программный период определяющими будут являться следующие основные государственные задачи:

- обеспечение эффективной эксплуатации Северного морского пути – превращение его в международную транзитную магистраль;
- эффективное и экологически безопасное освоение ресурсов Мирового океана, в первую очередь, месторождений углеводородов на российском арктическом шельфе, а также морских биологических ресурсов;
- обеспечение транспортной доступности по внутренним водным путям для грузовых и пассажирских перевозок.

Морская техника для освоения шельфа

- платформы разведочные и добывающие — более 30 ед.
- суда обеспечения, технического и служебно-вспомогательного флота — более 150 ед.
- газозовы, в т.ч. ледового класса — более 20 ед.

Северный морской путь

- атомный ледокол-лидер мощностью 110 МВт — 1 ед.
- универсальные атомные ледоколы мощностью 60 МВт — 5 ед.
- линейные дизельные ледоколы мощностью 25 МВт т 18 МВт — 12 ед.
- вспомогательные и портовые ледоколы мощностью 4-7 МВт — 8 ед.
- плавучие атомные электростанции для северных регионов — 7 ед.
- танкеры (в т.ч. DWT свыше 70 тыс.т), балкеры, универсальные и многоцелевые суда, лесовозы до 230 ед.

Внутренние водные пути

- суда речного и смешанного (река-море) плавания, суда технического флота, суда для госнужд и госнадзора и др. до 750 ед.

Суда рыбопромыслового флота

- большие и средние — до 200 ед.
- научно-исследовательские суда — более 25 ед.

До **1200** ед.

Общая прогнозная
потребность основных
заказчиков до 2030 г.



Рисунок 1.3. Прогнозная потребность основных заказчиков гражданской продукции

Поскольку за рубежом практически не существует судов и морских технических средств для эксплуатации в природно-климатических условиях, характерных для значительной части акваторий российской Арктики, для их создания необходимо выполнение больших объемов НИОКР, в том числе по судовому комплектующему оборудованию, разработка новых проектов и соответствующая модернизация производства. Развитие направления создания высокотехнологичных судов и объектов морской техники в наибольшей степени соответствует сложившемуся укладу российского судостроения, технологии и экономике практически всех крупнейших судостроительных предприятий, основная доля которых сконцентрирована в ОАО «ОСК». *Развитие арктического судостроения является той нишей мирового рынка, в настоящее время вакантной*, занятие которой позволит российской промышленности эффективно решать наиболее актуальные внутренние задачи и создать предпосылки для возможности получения в перспективе соответствующих экспортных заказов.

На российском рынке в сегменте гражданских судов ОАО «ОСК» является крупным игроком (до 1/3 рынка) в сегменте судов и техники для освоения шельфа, практически монопольным игроком на рынке специальных судов/судов для освое-

ния Северного морского пути, и имеет около 20% на небольшом рынке судов смешанного плавания.

Текущие и перспективные планы государства в области развития морской деятельности определены стратегиями развития отраслей экономики, являющихся потребителями продукции судостроения и соответственно стратегическими инвестиционными планами основных компаний заказчиков продукции отрасли.

В соответствии с программными документами потенциальных заказчиков судов и морской техники определяется номенклатурный диапазон объектов, которые нужно поставить в ближайшие десятилетия на внутренний рынок РФ, а также все виды судоремонта, судового машиностроения и производства прочей продукции для смежных отраслей – ТЭК, транспорта, медицины и т.п.

Перспективный внутренний рынок продукции гражданского судостроения включает разнообразную номенклатуру сложных наукоемких морских судов для обновления транспортного и рыбопромыслового флота страны, морскую технику для изучения и освоения нефтегазового потенциала континентального шельфа России, морские паромы, буксиры, спасатели, принципиально новые крупнотоннажные суда усиленного ледового класса – танкеры и газовозы, а также научно-исследовательские суда для выполнения работ в области гидрометеорологии и мониторинга состояния окружающей среды, суда экологического и гидрологического контроля. Несмотря на то, что все перечисленное – профильная продукция предприятий Корпорации, ***большинство отечественных заказчиков размещают заказы на указанные типы судов за рубежом (в настоящее время около 90%).***

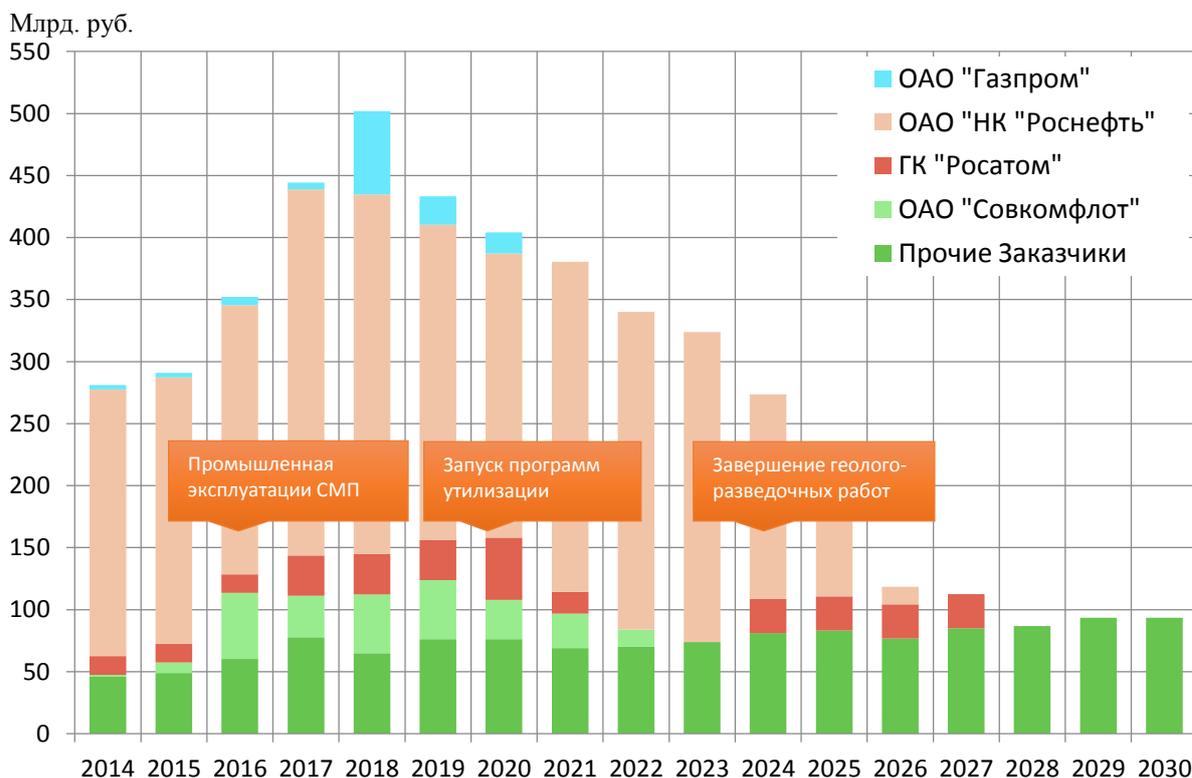


Рисунок 1.4. Заявленная российскими заказчиками потребность на продукцию судостроения на период до 2030 г., млрд руб.

Отечественная конкурентоспособность и загрузка конкурентов за рубежом – это состояние динамическое, поэтому для определения наиболее вероятной загрузки Корпорации необходимо использовать сценарные модели. Сценарии развития событий зависят от множества факторов. **Ключевым фактором развития гражданского судостроения является принятие долгосрочных инвестиционных решений базовыми заказчиками отрасли. В связи с осуществлением в настоящий момент геолого-разведочных работ на шельфе Роснефтью и Газпромом, представленный на рисунке 1.4. прогноз спроса на гражданскую продукцию обладает вариативностью: сдвиг пиковых значений заказов на технику освоения шельфа при уточнении сроков реализации бизнес-проектов; увеличение прогнозируемых объемов необходимой продукции при подтверждении экономической модели освоения месторождений.**

Исходя из указанной многовариантности развития спроса на продукцию отрасли при реализации Стратегии Корпорации соответственно учитывается достигаемая конкурентоспособность продукции, баланс программ гражданского судостроения и военного кораблестроения, степень загруженности конкурентов и, наконец, варианты расширения производственных возможностей Корпорации. Учитывая высокий уровень загрузки основных судостроительных заводов Корпорации по ГОЗ, возвращенная в

Россию доля гражданской продукции в предельно оптимистическом варианте может составить до 40%. Для этого *предусматривается проработка соответствующих сценариев развития производственных мощностей* на Дальнем Востоке, Северо-Западе и Юге страны.

1.3.3. Морская техника для добычи и транспортировки жидких углеводородов

В настоящее время морской шельф обеспечивает около 50% мировой добычи углеводородов (80-100 млрд. долл. в год). Особенность подавляющей части российского нефтегазоносного шельфа – наличие сезонного или практически круглогодичного ледового покрова (Северный Каспий, Охотское море, моря российской Арктики), что предъявляет дополнительные, принципиально новые, требования ко всем судам и объектам морской техники, обеспечивающим разведку, обустройство и освоение месторождений, а также отгрузку и вывоз добываемой (в том числе на береговых месторождениях) продукции. Первоочередные арктические проекты связаны с Баренцевым, Карским морями, районом Обско-Тазовских губ.

По совокупным оценкам российских нефтегазовых компаний, освоение континентального шельфа потребует уже к 2030 г. создания технических средств и сопутствующей инфраструктуры для добычи и транспортировки до 100 млн. т нефти и до 200 млрд. м³ газа в год. Наиболее существенная доля российского гражданского судостроения в ближайшие десятилетия будет приходиться именно на сектор шельфовой техники для разведки и добычи (включая транспортировку) углеводородов. Последовательность развертывания работ по конкретным месторождениям не имеет принципиального значения для судостроения, поскольку номенклатура требуемых морских технических средств достаточно близка.

Работы на российском шельфе ведут и планируют развивать ОАО «Газпром», ОАО «НК «Роснефть», ОАО «НК «Лукойл», компания «Сахалин Энерджи». До настоящего времени они использовали, преимущественно, технологии, разработанные зарубежными компаниями, адаптируя их к условиям конкретных месторождений и во многих случаях используя морскую технику зарубежного производства. Вместе с тем, российской промышленностью уже накоплен существенный опыт создания сложных морских технических средств, предназначенных для работы в ледовых условиях. Причем сегодня этот опыт практически отсутствует у зарубежных компаний, не занимавшихся

в таком объеме разработкой ледостойких морских сооружений и технологий работы в ледовых условиях, что повышает вероятность увеличения доли отечественного судостроения в данной сфере.

1.3.4. Обеспечение морских перевозок

Стратегической задачей любой экономики является обеспечение перевозки 50% национальной внешнеторговой грузовой базы национальным транспортом и 100% – через национальные терминальные мощности. Сегодня отечественный морской транспортный флот обеспечивает около 6% морских перевозок российских грузов, причем 20% из них перегружаются в зарубежных портах. При этом морской флот отечественных грузоперевозчиков насчитывает около 1500 судов суммарным дедвейтом около 15 млн. т (около 2% мирового флота), а российские транспортные компании ежегодно размещают за рубежом заказы на строительство судов на сумму около 1 млрд. долл.

Поскольку условия, сложившиеся на рынке традиционного («конвенционного») судостроения, не создают предпосылок для повышения в ближайшее время конкурентоспособности России в этом секторе, перспективным является развитие направления арктического судостроения: ледоколы, транспортные суда высоких ледовых классов для вывоза углеводородов с арктических шельфовых и береговых промыслов, а также специализированные суда для гидрометеорологического, навигационно-гидрографического и аварийно-спасательного обеспечения арктического судоходства.

Перспективная потребность в таких судах обусловлена повышением практического интереса со стороны мирового морского бизнеса к развитию транзитного судоходства на трассах Северного морского пути (СМП), как экономически эффективной альтернативы существующим трассам (в первую очередь, пути Азия–Европа через Суэцкий канал).

Очевидно, что в части рынка ледоколов, особенно атомных, конкурентоспособность России исторически находится на наиболее высоком уровне. Общий портфель заказов по ледоколам до 2030 г. может составить более 200 млрд. руб. – 100% внутреннего рынка по атомным ледоколам, до 90% – по дизель-электрическим.

Предпосылками для развития в части создания судов ледового плавания для обеспечения транспортных операций при работе на шельфе, а также судов и плавсредств для работы на трассах СМП является опережающий уровень развития ледовых технологий в России, однако для значительного повышения доли отечественного судо-

строения в решении этих задач необходимы меры по существенному повышению производительности труда в промышленности и, соответственно, снижению себестоимости производства.

1.3.5. Речной флот и суда смешанного плавания

В настоящее время в России действует более 20 речных пароходств и судоходных компаний. Многие из них обеспечивают жизнедеятельность регионов Сибири, где реки являются практически единственными транспортными магистралями.

По данным Европейской комиссии,¹ объём речного грузооборота к 2020 г. составит 227 млрд. т-км, что на 25% превысит показатель 2010 г. После 2020 года грузооборот еще вырастет на 7,5% и составит 244 млрд. т-км. В целом рост показателя в 2030 г. по сравнению с 2010 г. составит 34%. Доля внутреннего водного транспорта в общем объёме перевозок всеми видами транспорта составит около 7%.

В России этот показатель существенно ниже, и даже еще не достигнут уровень 1980-х годов: если в 1990 г. речным транспортом было перевезено 682 млн. т грузов, то в 2012 г. – только 142 млн. т. Вместе с тем, интенсивность использования внутренних водных путей последовательно повышается, а период 2010—2012 гг. характеризуется резким увеличением заказов российских судоходных компаний на грузовые суда внутреннего и смешанного плавания.

По состоянию на 2012 г. речной флот России насчитывал более 23 тыс. судов валовой вместимостью около 10 млн. рег. т, однако основная их доля была построена в 1970—1980-е годы. Таким образом, средний возраст судов составляет 30—40 лет, и, по экспертным оценкам, к 2020 г. должно быть выведено из эксплуатации около 80 % судов, что даже при относительно высоких темпах обновления не обеспечит преодоления нарастания дефицита флота.

Существенным фактором, затрудняющим обновление речного флота, является недостаток финансовых средств многих судоходных компаний, что обусловлено, в первую очередь, сезонностью эксплуатации и, соответственно, медленной окупаемостью (даже при относительно низкой себестоимости речных перевозок). С учетом это-

¹ Программа iTREN, отчёт NEA, сайт www.inlandnavigation.org

го отраслевой Государственной программой именно в этом сегменте судостроения предусмотрено активное развитие лизинговых схем финансирования.

Сегодня суда, предназначенные для замены судов классов «Волго-Дон» и «Волгонефть», серийно строятся на ряде заводов (в том числе, входящих в ОАО «ОСК»). Достигнуты высокие показатели по трудоемкости: продолжительность постройки серийного сухогруза от момента закладки до сдачи заказчику составляет 9,5—10 мес., танкера — менее 6 мес.

При условии реализации более 80 % заказов на суда внутреннего и смешанного плавания в России общий портфель таких заказов в ближайшие 8—10 лет может превысить 100 млрд. руб.

Вступлению России в ВТО ведет к открытию внутренних водных путей для судов под иностранными флагами. Это чревато конкуренцией со стороны зарубежных судоходных компаний в части не только транзитных, но и внутрироссийских перевозок. Вытеснение российских судоходных компаний с российских внутренних водных путей неизбежно приведет и к вытеснению судов внутреннего (смешанного) плавания Российской постройки.

Строительство речных и смешанного плавания судов является одной из наиболее перспективных ниш для Корпорации ввиду наличия значительного спроса на внутреннем рынке. При этом предприятиям Корпорации необходимо учитывать высокую вероятность жесткой конкурентной борьбы (в первую очередь за счет ценовых механизмов) на данном рынке ввиду наличия большого количества судостроительных верфей на территории России, не входящих в ОАО «ОСК», создающих продукцию для внутренних водных путей.

1.3.6. Промысловый флот

Рыбопромысловый флот России, который практически весь находится в руках частных компаний, включает более 2,5 тыс. судов различного назначения. Возраст более половины из них превышает 20 лет, а около 80 % судов имеют запредельный возраст. Они не только малоэффективны, но и не соответствуют современным стандартам безопасности.

Сегодня отечественная промышленность практически не принимает участия в создании больших и средних рыбопромысловых судов, а малые строятся в очень огра-

ниченном количестве. Пополнение флота, осуществляется в основном за счет импорта рыболовецких судов, бывших в эксплуатации, что по сути не является «обновлением».

Объективная потребность России в промысловых судах в период до 2025 г. оценивается примерно в 180 крупных и средних судов различного назначения и более чем 220 малых судов общей стоимостью более 170 млрд. руб. Российские судостроительные предприятия имеют возможность почти полного (до 90%) удовлетворения внутреннего спроса на средние и малые суда, а на большие океанские суда – до 60%.

1.3.7. Научно-исследовательский флот

Подавляющая часть научно-исследовательского флота принадлежит государству и эксплуатируется организациями РАН, Минприроды России (Росгидромет и Роснедра), Росрыболовства. В настоящее время российский научно-исследовательский флот насчитывает около 50 специализированных судов общим водоизмещением порядка 150 тыс. т. Большинство судов советской постройки 1980-х годов были созданы по техническим требованиям начала 1970-х годов. Средний износ судов научно-исследовательского флота превышает 75%.

Данный сегмент рынка полностью определен государственным заказом. Портфель заказов российских предприятий до 2030 г. (около 90% потребности) может составить около 150 млрд. руб.

1.3.8. Непрофильная гражданская продукция предприятий Корпорации

Более половины предприятий Концерна осуществляют ***выпуск непрофильной межотраслевой продукции и предоставление услуг, что является одним из способов компенсации колебания спроса на основную продукцию.*** Основными потребителями этой продукции являются: топливно-энергетический комплекс, транспорт, медицина, агропромышленный комплекс и т.д. Лидирующие позиции принадлежат производству оборудования для ТЭК.

В ОАО «ОСК» можно выделить предприятия, доля выпуска которых превышает 70% общего выпуска собственной гражданской продукции: «ССЗ «Северная верфь», «СРЗ «Нерпа», «ЗЗ судоремонтный завод», «Дальневосточный завод «Звезда», «Хабаровский завод им. А.М. Горького».

Также следует отметить, что некоторые предприятия, производящие гражданскую продукцию на экспорт, экспортируют в полном объеме именно межотраслевую

продукцию, среди таких предприятий: ОАО «Адмиралтейские верфи», ОАО «Балтийский завод», ОАО «Новороссийский судоремонтный завод», ОАО «Пролетарский завод» (99,1 %).

В дальнейшем на ближайшее десятилетие не следует ожидать ни сокращения, ни заметного увеличения объемов этого вида деятельности в отрасли.

1.3.9. Экспорт гражданской продукции

Российское гражданское судостроение ориентировано, в первую очередь, на отечественных заказчиков, и объем экспортной продукции составлял в последние годы в среднем немногим более 100 тыс. т дедвейта, причем основную долю составляют не большие (4-12 тыс. т) танкеры смешанного плавания. Из предприятий ОАО «ОСК» постройкой судов на экспорт занято ОАО «Завод «Красное Сормово» (из других предприятий не входящих в ОАО «ОСК» – ОАО «Волгоградский судостроительный завод», ОАО «Окская судовой верфь», ОАО «Зеленодольский судостроительный завод им. Горького», ОАО «Онежский судостроительный завод»).

Основными торговыми партнерами являлись Казахстан и Туркмения, однако очевидно, что рынок судов для Каспийского моря ограничен, и в перспективе достигнутые темпы поставки судов смешанного плавания для этих стран будут падать.

Вместе с тем, анализ сложившейся ситуации показывает, что экспорт этих относительно небольших и недорогих судов носит скорее спонтанный, чем системный характер, а его возможность обусловлена загруженностью верфей азиатского региона более дорогостоящими заказами. При этом следует отметить достигнутые показатели в части сокращения сроков постройки серийных судов внутреннего и смешанного плавания, без чего российские заводы не смогли бы получить указанные заказы.

По состоянию на начало 2013 г. портфель экспортных гражданских заказов российских судостроительных предприятий насчитывал 44 ед. общим дедвейтом 107 тыс. т (преимущественно среднетоннажные транспортные суда смешанного плавания дедвейтом до 10 тыс. т).

Значительный экспортный потенциал составляет малотоннажный скоростной пассажирский флот (в первую очередь, суда на воздушной подушке, поставляемые в Китай и др. страны). Однако возможности судостроительных заводов ОАО «ОСК» в этом сегменте относительно невысоки.

По мере приобретения компетенций в области арктического судостроения, определенного как основное направление развития, можно ожидать получение заказов от зарубежных компаний на постройку транспортных и исследовательских судов высоких ледовых категорий.

1.4. Системные проблемы, негативные факторы и угрозы инерционного развития

Корпорация в настоящее время испытывает значительные трудности в налаживании устойчивой и эффективной работы. Невозможность в полной мере выполнять стоящие перед ней задачи обусловлена наличием комплексных системных проблем функционирования Корпорации. *Текущая структура производственной и проектно-конструкторской базы, а также кадрового состава не позволяет* Корпорации создавать широкий ряд продукции гражданского назначения, значительная часть которой является наиболее востребованной на мировом рынке. В области военного кораблестроения ОАО «ОСК» располагает возможностями по созданию широкой номенклатуры кораблей, однако создание крупных кораблей океанской зоны на сегодняшний день не представляется возможным без значительных капитальных вложений в модернизацию производственной базы.

- *Низкое качество создаваемой продукции.* Низкое качество продукции является наиболее значительной проблемой промышленности России как в военном, так и в гражданском сегментах. В первую очередь это обусловлено низким качеством комплектующего оборудования, что в свою очередь приводит к увеличению цикла строительства и испытаний кораблей и судов на предприятиях ОАО «ОСК», а также к увеличению стоимости конечного продукта. В гражданском сегменте это вызывает потерю заказов внутреннего рынка, в военном – снижение ТТХ кораблей, их низкую эффективность и, как следствие, снижение обороноспособности страны, а также конкурентоспособности в сфере ВТС.
- *Высокая стоимость создаваемой техники.* Система ценообразования у кооперации предприятий России, участвующих в создании кораблей и судов, непрозрачна. Отсутствуют не только актуальная нормативно-методическая база в области расчета и прогнозирования стоимости проек-

тирования, строительства, модернизации и ремонта морской техники, но и органы управления этими процессами. Поэтому стоимость создания кораблей и судов на верфях ОАО «ОСК» в отдельных случаях в 1,2 – 1,5 раза превышает аналогичную у зарубежных конкурентов.

- ***Продолжительный период постройки техники.*** Сроки создания техники превышают зарубежные в 1,5 – 2 раза. Такое состояние допустимо при обеспечении значительного превосходства в качестве техники, либо при создании уникальной, не имеющей конкурентоспособных аналогов, продукции. Однако проблемы качества, как уже отмечалось, являются для Корпорации не менее острыми.

Сохранение инерционной траектории развития Корпорации порождает угрозы следующего содержания:

- невыполнение, либо некачественное и затянутое по срокам выполнение государственного оборонного заказа;
- дальнейшее снижение гражданского заказа и отток крупнейших российских заказчиков гражданской продукции на зарубежные верфи для заказа судов и плавучих технических средств;
- дальнейшее ухудшение финансового состояния предприятий группы ОСК и потеря фактического контроля за состоянием и деятельностью ключевых предприятий судостроительной промышленности;
- потеря ключевых компетенций в области проектирования и создания объектов морской техники, утрата школы подготовки профессиональных кадров;
- разрушение системы кооперационных поставок и потеря значительного количества рабочих мест в смежных отраслях;
- увеличение социальной напряженности в регионах и городах, где судостроительные предприятия являются градообразующими.

Наиболее острой системной проблемой влияющей на эффективное развитие Корпорации является кадровая обеспеченность. Парирование кадровой проблемы осложняется высокой неопределённостью долгосрочных демографических программ с необходимым временным горизонтом 10—20 лет.

Обобщенная информация о возможностях, слабых и сильных сторонах Корпорации, а также угрозах ее развитию приведена в матрице SWOT-анализа:

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – Активная поддержка государства. – Значимые позиции в стратегических бизнес-направлениях на российском рынке, признание на рынке «бренда» «ОСК». – Запущен процесс модернизации в рамках развития производств, реализуется программа инновационного развития. 	<ul style="list-style-type: none"> – Высокие сроки и стоимость строительства морской техники. – Низкое качество выпускаемой продукции. – Слабое информационное и в целом слабое взаимодействие с центрами научных компетенций. – Необходимость наверстывать накопившееся качественное отставание российского производственного комплекса от требований мирового рынка. – Неразвитость систем послепродажного сервиса и утилизации. – Слабая логистика и неразвитость внутренней и внешней кооперации.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – Создание кооперационной сети с ведущими предприятиями России и мира, а также научными центрами судостроительной отрасли. – Совершенствование системы управления Корпорацией и переориентация всей деятельности на целевые рынки. – Первоочередная ориентация развития продуктового ряда на динамично растущий внутренний рынок при поддержании достаточного уровня конкурентоспособности экспортной продуктовой линейки, предназначенной для продаж на открытых сегментах глобального рынка. – Получение и использование ресурсов государственной поддержки. 	<ul style="list-style-type: none"> – Угроза финансового кризиса, сопровождаемого пересмотром в сторону снижения бюджетной поддержки как предприятий отечественного ОПК, так и основных программ Минобороны России. – Неустойчивое финансовое и неудовлетворительное техническое состояние ключевых контрагентов в смежных отраслях ОПК при неизбежно высокой зависимости от контрагентов в целом. – Сокращение поставок продукции российского оборонно-промышленного комплекса в рамках военно-технического сотрудничества в силу действия внешнеполитических факторов. – Пересмотр в сторону снижения капиталъ-

<ul style="list-style-type: none"> – Подготовка предложений для Минобороны России и последующая реализация перспективных проектов. – Разработка и реализация новых схем привлечения внешних инвестиций для увеличения объемов финансирования на техническое перевооружение и развитие научно-технического потенциала. – Создание эффективной системы послепродажного обслуживания продукции. 	<p>ных вложений в рамках федеральных целевых программ и образование дефицита инвестиционных ресурсов для технического перевооружения.</p> <ul style="list-style-type: none"> – «Кадровый голод»
---	--

2. Цели, задачи и направления развития Корпорации

2.1. Миссия, цели и задачи Стратегии

Миссия Корпорации. Всестороннее обеспечение спроса отечественных и зарубежных заказчиков в высокотехнологичной конкурентоспособной продукции судостроения в целях обеспечения обороноспособности и социально-экономического развития Российской Федерации.

На период до 2030 года для реализации миссии и обеспечения устойчивого развития в процессе своей деятельности Корпорации **необходимо обеспечить достижение следующих целей:**

- Обеспечение безусловного выполнения государственного оборонного заказа и государственной программы вооружения.
- Удовлетворение спроса отечественных гражданских заказчиков на уровне до 50% в части постройки морской техники и до 100% в части инжиниринга.
- Обеспечение качества и сроков создания морской техники, соответствующих мировому уровню.
- Обеспечение конкурентоспособности судов и техники российского производства по техническим и финансовым показателям.

Достижение целей обеспечивается системно скоординированным **решением группы комплексных задач:**

- Оптимизация структуры управления Корпорацией.
- Упорядочение и обеспечение прозрачности структуры собственности в Корпорации.
- Оптимизация производственной структуры, избавление от непрофильных активов.
- Сбалансированное развитие производственных мощностей и увеличение возможностей по созданию морской техники при условии обеспечения их стабильной загрузки в перспективе (для избегания повторения негативного опыта Китая).
- Значительное усиление вертикальных и горизонтальных кооперационных связей, в том числе с научными организациями.

- Позиционирование Корпорации как головного исполнителя крупных контрактов, а также контрактов, размещаемых за рубежом.
- Проведение последовательной кадровой политики, обеспечивающей подготовку, переподготовку и перераспределение специалистов в соответствии с производственными планами предприятий.
- Развитие маркетинга, построение системной маркетинговой стратегии.

2.2. Базовые альтернативные варианты Стратегии развития Корпорации

2.2.1. Основные факторы. Оценка рисков

Учитывая объективную динамику и неустойчивость платежного спроса, конкурентоспособности отечественных производителей, загруженности конкурентов и экономических возможностей страны по поддержке развития судостроения, *базовые альтернативные варианты Стратегии развития Корпорации сформированы на многовариантной основе.*

Варьируются основные внешние факторы, которые в значительной степени определяют векторы и интенсивность развития Корпорации.

Для каждого фактора в свою очередь рассматриваются три варианта конечных результатов, которые обусловлены положительным или отрицательным влиянием данного фактора. Принято, что все многообразие возможных вариантов развития событий, определяющих результат, обеспечат Корпорации либо поступательное **развитие**, либо **сохранение** текущего состояния, либо его **ухудшение**.

Риски неполного достижения цели определяются уровнями:

- Государственного финансирования и государственной поддержки развития предприятий Корпорации.
- Спроса на судостроительную продукцию по всем сегментам рынка (как в Стратегии сжатия).
- Реализации мероприятий по развитию кадрового потенциала как в производственной, так и научной сфере.

Ниже в таблицах 2.1 - 2.3 приведены основные факторы и показаны примеры их влияния на построение вариативной модели реализации Стратегии.

Таблица 2.1. Уровень государственного финансирования и государственной поддержки развития предприятий Корпорации

Государственное финансирование (поддержка)	Достаточное	Нейтральное	Низкое
Создания НТЗ в судостроении	+	+	+
Реализации ФЦП №1, ФЦП РГМТ, ГПВ -2020 и др. подобных	+	+	-
Мероприятий по развитию производства	+	-	-
Субсидии на инновационное развитие	+	-	-
Субсидии по кредитам на развитие производства	+	+	-
Субсидии по лизинговым платежам	+	+	+
Субсидии по кредитам для судовладельцев	+	-	-
Создание утилизационных фондов	+	-	-

Риски в части государственного финансирования и государственной поддержки развития предприятий Корпорации:

- Изменение общего инвестиционного климата в стране, снижение активности потенциальных инвесторов в судостроительную промышленность.
- Секвестр финансовых средств федерального бюджета, предусмотренных на реализацию государственной программы, ФЦП № 1 и других.
- Повышение процентных ставок по кредитным и лизинговым операциям. Отказ государства от субсидирования процентных ставок.
- Изменение типоразмерного ряда создаваемой техники.
- Отсутствие или нехватка персонала и производственных мощностей Корпорации.

Таблица 2.2. Уровень спроса на судостроительную продукцию

Уровень платежного спроса	Высокий	Средний	Низкий
Средства для освоения шельфа	+	+	-
Средства для развития морского транспорта	+	-	-
Обеспечение Северного морского пути	+	+	+

Суда и плавсредства для внутренних водных путей (включая суда смешанного плавания)	+	+	+
Средства для добычи и переработки ресурсов	+	-	-

Ключевые риски в части спроса на судостроительную продукцию:

Государственный оборонный заказ:

- Изменение государственной политики в части создания оборонной продукции;
- Изменение приоритетов в развитии видов вооруженных сил.

Военно-техническое сотрудничество

- Тенденции мировой политики на разоружение и сокращение вооружений в тех регионах, которые являются ключевыми потребителями продукции российской военно-морской техники.
- Масштабное развитие собственного производства в странах, являющихся потребителями российской военно-морской техники.

Освоение шельфа

- Изменение приоритетов в области добычи природных ресурсов, пересмотр планов и экономических условий освоения шельфовых месторождений нефти и газа, которое приводит к снижению потребности отечественных нефтегазовых компаний в оффшорной технике.

Освоение Северного морского пути

- Изменение международных соглашений о деятельности в Арктической зоне.
- Изменение природно-климатических условий в Арктике, ведущих к изменению конкурентных преимуществ отечественной морской техники.
- Потеря преимуществ России в компетенциях в сфере ледовых технологий (проигрыш соперникам).

Развитие транспорта

- Отказ или принципиальное изменение планов по освоению месторождений арктического континентального шельфа.
- Технологическое развитие стран-лидеров мирового судостроения и появление новых мировых игроков на рынке транспортных судов.

Рыбохозяйственный комплекс

- Сокращение квот на вылов биоресурсов для российских рыбопромышленных компаний.
- Сокращение количества российских компаний, осуществляющих добычу и переработку биоресурсов.
- Повышение процентных ставок по кредитным и лизинговым операциям. Отказ государства от субсидирования процентных ставок.

Внутреннее водное сообщение

- Повышение процентных ставок по кредитным и лизинговым операциям. Отказ государства от субсидирования процентных ставок.
- Сокращение количества российских компаний, осуществляющих судоходство по внутренним водным путям.

Таблица 2.3. Уровень реализации мероприятий по развитию кадрового потенциала

Мероприятия	Высокий	Средний	Низкий
Поддержка развития кадрового потенциала на федеральном и региональном уровне	+	-	-
Реализация активной кадровой политики Корпорации	+	+	-

Вероятность достоверности прогноза ухудшения в ближайшие 5-7 лет демографической ситуации в России весьма высока. Существует риск и, особенно, в населенных пунктах, обеспечивающих кадрами предприятия ОАО «ОСК» не набрать необходимую численность персонала.

Если не будут организованы необходимые мероприятия на региональном и Корпоративном уровнях, эти риски приобретут существенное значение и поставят под угрозу выполнение Стратегии.

В соответствии с этим можно сформировать множество комбинаций факторов реализующих возможные сценарии развития Корпорации. Определение наиболее вероятного и оптимального варианта для принятия конкретных решений это предмет аналитического моделирования деятельности Корпорации и будет выполняться на постоянной основе соответствующими подразделениями стратегического планирования.

В рамках настоящей долгосрочной Стратегии достаточно рассматривать четыре сценария развития Корпорации — два полярных и два близких к нейтральным:

1. ***Пессимистический сценарий*** – низкий уровень государственного финансирования и государственной поддержки, низкий уровень спроса на судостроительную продукцию (решение кадровых проблем здесь влияния не оказывает).
2. ***Умеренно-пессимистический сценарий*** – низкий уровень государственного финансирования и государственной поддержки, высокий уровень спроса на судостроительную продукцию и низкий уровень развития кадрового потенциала.
3. ***Умеренно-оптимистический сценарий*** – нейтральный уровень государственного финансирования и государственной поддержки, высокий уровень спроса на судостроительную продукцию и средний уровень развития кадрового потенциала.
4. ***Оптимистический сценарий*** – высокий уровень государственного финансирования и государственной поддержки, высокий уровень спроса на судостроительную продукцию и высокий уровень развития кадрового потенциала.

Наиболее вероятным на основании экспертной оценки принят третий – умеренно-оптимистический сценарий.

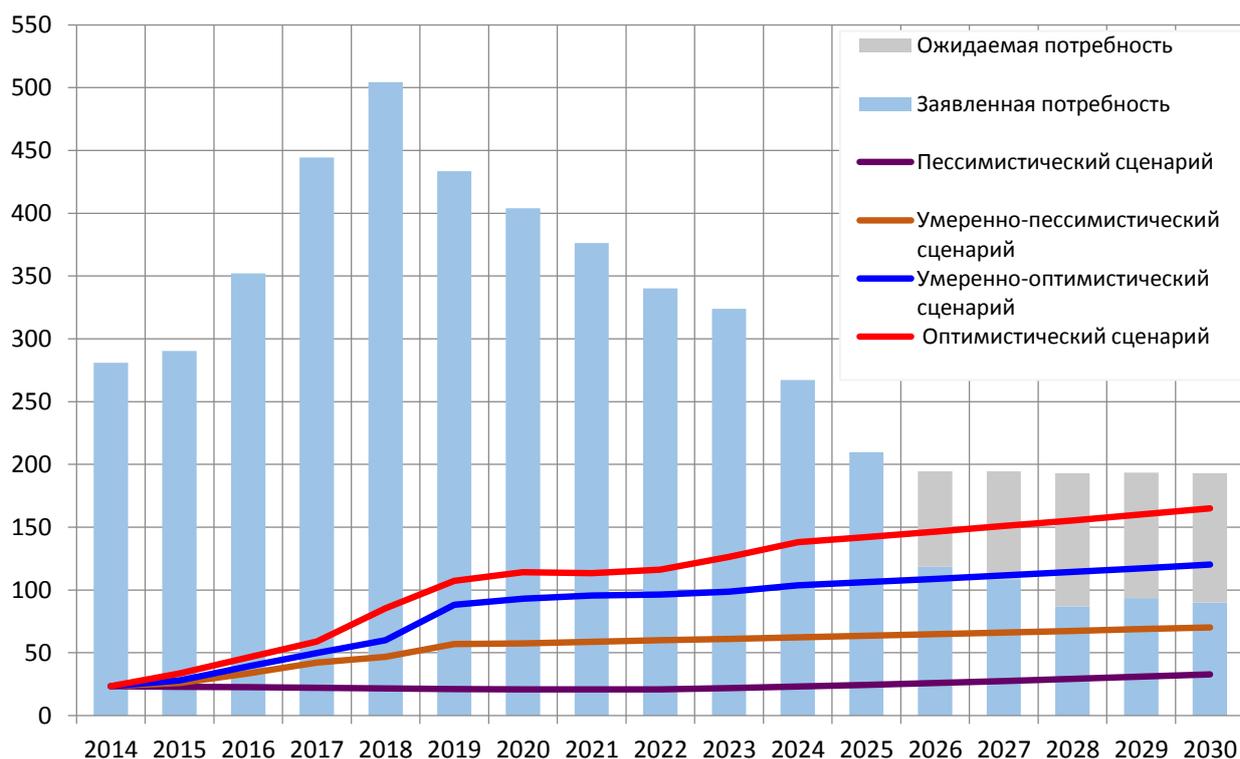


Рисунок 2.1. Прогноз спроса на продукцию гражданского судостроения на период до 2030 г., млрд руб. и варианты удовлетворения этой потребности в различных сценариях развития Корпорации

Ниже в таблице приведены основные параметры каждого альтернативного варианта Стратегии по четырем сценариям развития ОАО «ОСК».

Таблица 2.4. Основные параметры каждого альтернативного варианта Стратегии развития ОАО «ОСК»

Показатели/Сценарии	1	2	3	4
Выручка	250 млрд. руб. в год к 2030 году	350 млрд. руб. в год к 2030 году	600 млрд. руб. в год к 2030 году	700 млрд. руб. в год к 2030 году
Объем и источники финансирования	600 млрд. руб. при 15% бюджетных средств	800 млрд. руб. при 15% бюджетных средств	1,14 трлн. руб. при 65% бюджетных средств	1,5 трлн. руб. при 15% бюджетных средств
Себестоимость продукции	Растет с опережением темпов инфляции	Остается на уровне 2013 г.	Снижается до среднемирового уровня	Снижается высокими темпами
Производительность труда	2,0 млн. руб. на чел. в год к 2030 году	4,0 млн. руб. на чел. в год к 2030 году	6,5 млн. руб. на чел. в год к 2030 году	8,0 млн. руб. на чел. в год к 2030 году
Уровень выполнения гражданских заказов	9%	16%	18%	40%
Готовность к IPO	Нет	Нет	Возможна	Да

Показатели/Сценарии	1	2	3	4
Риск не достижения цели	Предельно высокий	Высокий	Низкий	Очень низкий

Для целей дальнейшего планирования мероприятий принят умеренно-оптимистический сценарий, условно называемый «Стратегия роста».

Для учета и управления рисками в Стратегии закладывается вариативная модель предусматривающая принятие среднесрочных решений с максимальной унификацией технологических и организационных решений обеспечивающих устойчивую загрузку предприятий Корпораций в долгосрочной перспективе.

Базовым принципом модели является опора на ключевые точки принятия решений по направлениям деятельности Корпорации. Увязка таких точек с временной шкалой даст возможность определить сценарные развилки и границы этапов реализации Стратегии. К ключевым точкам принятия решений следует отнести:

1. Получение результатов геологической разведки месторождений арктического континентального шельфа крупнейшими компаниями ТЭК России (2020-2021 годы).
2. Уточнение объема государственного оборонного заказа в соответствии с объемом выделяемых ассигнований на обновление флота (2015 год).
3. Уточнение объема квот на вылов биоресурсов для отечественных рыбопромысловых компаний. Изменения в системе распределения квот (2015-2016 годы).
4. Принятие решений по изменению объема государственного субсидирования процентных ставок по договорам лизинга и кредитования судовладельцев судов речного и смешанного плавания, а также рыбопромысловых судов (2016 год).
5. Завершение подготовки условий и принятие решений по Северному морскому пути.
6. Запуск программ утилизации судов в рамках государственной программы «Развитие судостроения».
7. Недостаточное финансирование создания научного задела.

8. Возникновение критической ситуации (прекращение финансовой поддержки, политические решения, кадровые проблемы) с созданием производственных мощностей:

- в Дальневосточном регионе;
- в Северо-Западном регионе;
- в Южном регионе.

На основании данных ключевых точек принятия решений можно определить три ключевых этапа реализации Стратегии, конец каждого из которых сопровождается комплексной оценкой состояния и окружающей среды Корпорации и принятием решений о дальнейшем направлении развития:

1 этап – период 2013-2016 годов. По состоянию на конец 2016 года возрастет определенность относительно потенциала рынков ГОЗ, рыбопромысловых судов и судов для внутреннего водного сообщения.

2 этап – период 2017-2020 годов. Принятие решений по развитию направлений в области создания техники для освоения шельфа и транспортировки нефти и газа в условиях северных широт.

3 этап – период 2021-2030 годов. Принятие новой Стратегии развития на основании оценки новых угроз и возможностей для развития Корпорации.

2.3. Основные ожидаемые результаты от реализации Стратегии и целевые индикаторы

2.3.1. Ожидаемые результаты

В период до 2030 года при условии в полной мере реализации Стратегии ОАО «Объединенная судостроительная корпорация» будут получены следующие ожидаемые результаты:

В части решения государственных задач:

- обеспечено безусловное выполнение государственного оборонного заказа и государственной программы вооружений в части проектирования, строительства, технического обслуживания и ремонта ВМТ;
- обеспечено требуемое государственными заказчиками качество продукции судостроения и кораблестроения, обеспечивающее выполнение приоритетных государственных задач;

- обеспечено сохранение и развитие государственной собственности и стратегически важных активов.

В части развития производства и инжиниринга:

- обеспечен мировой уровень качества и сроков создания морской и речной техники;
- достигнут уровень объемов производства на уровне первой двадцатки крупнейших судостроительных компаний с долей рынка гражданского судостроения не менее 2%;
- обеспечено закрепление ОАО «Объединенная судостроительная корпорация» на мировом рынке высокотехнологичной морской техники;
- значительно повышены качество и эффективность проектно-конструкторских работ, в том числе за счет развития новых технологий проектирования;
- оптимизирована система создания продукции на всех этапах ее жизненного цикла;
- обеспечено внедрение передовых отечественных научных разработок в проектирование и производство морской техники.

В части совершенствования системы управления:

- оптимизирован состав активов Корпорации, принципиально улучшено финансово-экономическое состояние дочерних и зависимых обществ;
- оптимизирована структура собственности Корпорации, ликвидированы промежуточные уровни подчинения предприятий;
- принципиально изменен принцип организации работ в рамках Корпорации от территориального к продуктовому.

В части финансово-экономической эффективности:

- обеспечена независимость Корпорации от инвестиций из федерального бюджета для обеспечения эффективности операционной и инвестиционной деятельности;
- обеспечен возврат затраченных государством денежных средств на поддержание деятельности ОАО «ОСК» и предприятий, входящих в группу ОСК;

- достигнута готовность Корпорации к публичному размещению акций (IPO).

В части кадрового потенциала:

- обеспечен уровень производительности труда на уровне не менее 6 млн. рублей на человека;
- оптимизирована структура кадрового потенциала предприятий группы ОСК, ликвидирован кадровый дефицит;
- обеспечено привлечение и закрепление на предприятиях Корпорации высококвалифицированного персонала, в том числе за счет реализации системной социальной политики.

2.3.2. Целевые индикаторы реализации Стратегии

Целевые индикаторы реализации Стратегии развития ОАО «ОСК» рассчитаны на базе ключевых целевых индикаторов государственной программы «Развитие судостроения» на 2013-2030 годы.

1. Увеличение объема выпуска гражданской продукции ОАО «ОСК» в денежном выражении по отношению к 2011 году.
2. Объем производства промышленной продукции ОАО «ОСК» в денежном выражении.
3. Объем производства оборонной продукции ОАО «ОСК» в денежном выражении.
4. Объем выпуска гражданской продукции ОАО «ОСК».
5. Объем производства продукции военного кораблестроения.
6. Рост производительности труда (выработки на одного работающего) в ОАО «ОСК» по отношению к 2011 году.
7. Снижение удельной трудоемкости создания морской техники по отношению к 2011 году.
8. Снижение относительной себестоимости выпускаемой продукции по отношению к 2011 году.
9. Доля обновленных и новых основных производственных фондов верфей ОАО «ОСК».
10. Доля ОАО «ОСК» на мировом рынке в стоимостном выражении.

11. Доля ОАО «ОСК» на мировом рынке по тоннажу.
12. Доля ОАО «ОСК» на мировом рынке военного кораблестроения по тоннажу.
13. Рост фондоотдачи промышленного производства судостроительных верфей ОАО «ОСК» по отношению к 2011 году.

Сведения о значениях целевых индикаторов Стратегии ОАО «ОСК» представлены в таблице 2.5 (см. приложение 5).

3. Основные мероприятия, этапы и сроки реализации Стратегии

3.1. Этапы и сроки реализации Стратегии

Стратегия развития ОАО «ОСК» предполагается к реализации в три этапа:

Этап 1 — 2013—2015 годы (краткосрочная перспектива).

Этап 2 — 2016—2020 годы (среднесрочная перспектива).

Этап 3 — 2021—2030 годы (долгосрочная перспектива).

На каждом этапе предполагается реализация мероприятий, направленных на достижение целей и решение задач, стоящих перед ОАО «ОСК».

Для достижения целей и решения задач, описанных в Стратегии была сформирована система мероприятий. В основе системы мероприятий лежит принцип увеличения конкурентоспособности Корпорации путем расширения бизнес-активности в нескольких основных направлениях и за счет выстраивания четкой цепочки создания ценности конечной судостроительной продукции на всех стадиях жизненного цикла.

3.2. Развитие инжиниринга

Развитие инжиниринга в Корпорации необходимо вести в трех тесно взаимосвязанных направлениях:

- **Обеспечение эффективного сопровождения всех стадий жизненного цикла** продукции от зарождения идеи через ее воплощение в готовом корабле и вплоть до утилизации построенных образцов. С внедрением систем управления трансфера технологий через оценку и контроль достижения уровней готовности технологий.
- **Оптимизация кооперационных схем** производства и эксплуатации на этапе проектирования для создания современной конкурентоспособной техники военного и гражданского назначения.
- **Оптимизация деятельности существующих проектно-конструкторских активов** и создание специализированных проектных коллективов для реализации единой научно-технической политики Корпорации по созданию конечной продукции с учетом ориентации на проектирование под заданную стоимость и стоимость контрактов на сопровождение.

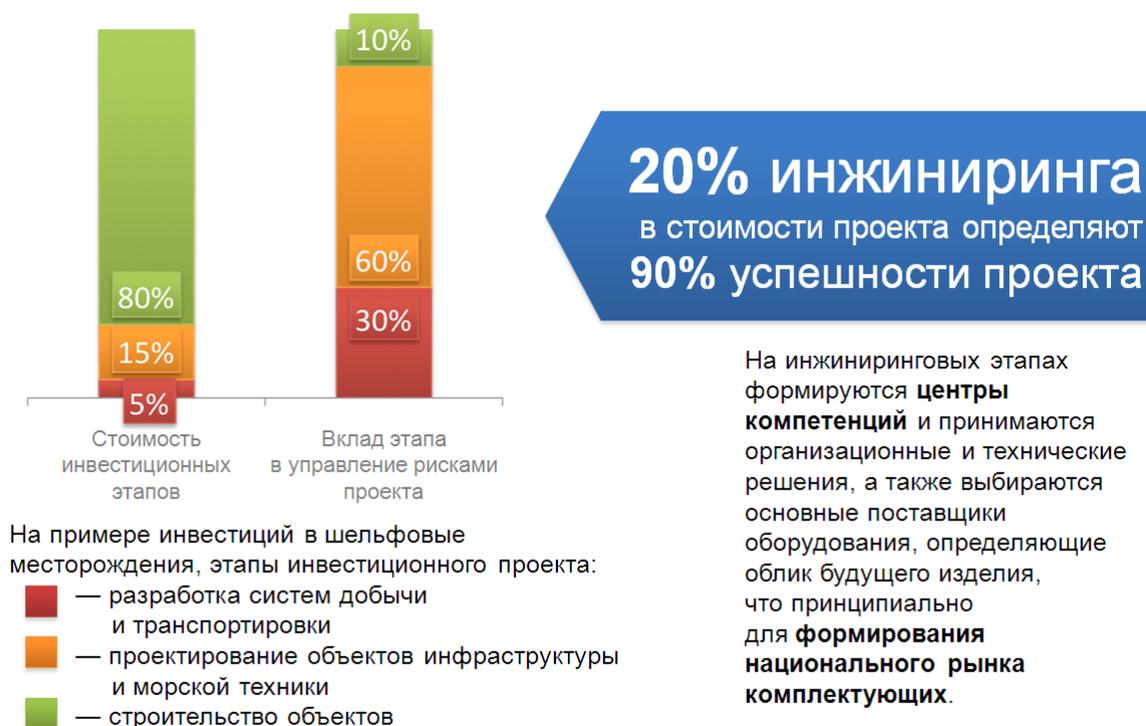


Рисунок 3.1. Значение инжиниринга при реализации инвестиционных проектов

3.2.1. КБ оборонной продукции

Ключевыми целями развития деятельности КБ оборонной продукции должны являться:

1. Унификация и оптимизация комплектующего оборудования и кораблей в целом кооперационных связей и повышение эффективности координации между конструкторскими группами.
2. Обеспечение проектирования под заданные требования минимизацией финансовых затрат, во взаимодействии с научными институтами, промышленности и военно-морского флота.
3. Укрепление, сохранение и развитие проектно-конструкторских школ.
4. Повышение ответственности проектных бюро за создание головного корабля, а заводов за серийные корабли.

3.2.2. КБ гражданской продукции

Гражданская продукция проектируется в рамках КБ, специализирующихся на оборонной тематике, с сохранением и развитием соответствующих конструкторских групп и подразделений. При этом самостоятельных гражданских КБ не создается.

Следует отметить, что для реализации задачи обеспечения равнодоступности интеллектуального потенциала конструкторских бюро для всех предприятий отрасли конструкторские бюро должны оставаться отделенными от заводов и верфей. Это позволит ОСК более широко использовать свои возможности по распределению заказов на судостроительные предприятия и формированию равномерной специализированной загрузки, а также стимулировать заинтересованность предприятий ОСК в совместной деятельности.

Действующая специализация конструкторских бюро ОАО «ОСК» приведена в приложении 6.

3.3. Развитие кооперации

В части развития кооперации для Корпорации целесообразны следующие направления развития:

- Развитие кооперации с ведущими научными центрами отрасли в связи с необходимостью обеспечения реализации всех стадий жизненного цикла изделий морской техники.
- Развитие кооперационных связей с ведущими судостроительными фирмами мира, направленных на создание конечной продукции.
- Развитие кооперации с ведущими проектными институтами мира для повышения качества создаваемой продукции и образования совместных предприятий по созданию морской техники по профилю Корпорации.
- Развитие механизмов субсидий и предоставления грантов на строительство и утилизацию отдельных видов судов (судов речного и смешанного плавания, рыбопромысловых судов).

Ключевой задачей развития кооперации является обеспечение устойчивости и эффективности производства, повышение эффективности управлением цепочками поставок и производственной кооперацией через реализацию следующих мероприятий:

- заключение долгосрочных контрактов на период государственной программы вооружений до 2020 года;

- обеспечение прозрачности ценообразования и согласование цен на продукцию с участием государственных заказчиков, Корпорации и поставщиков (соисполнителей);
- локализация производства импортного оборудования;
- реализация офсетных соглашений Корпорации с зарубежными поставщиками техники и комплектующего оборудования;
- долгосрочные соглашения с иностранными поставщиками комплектующих.

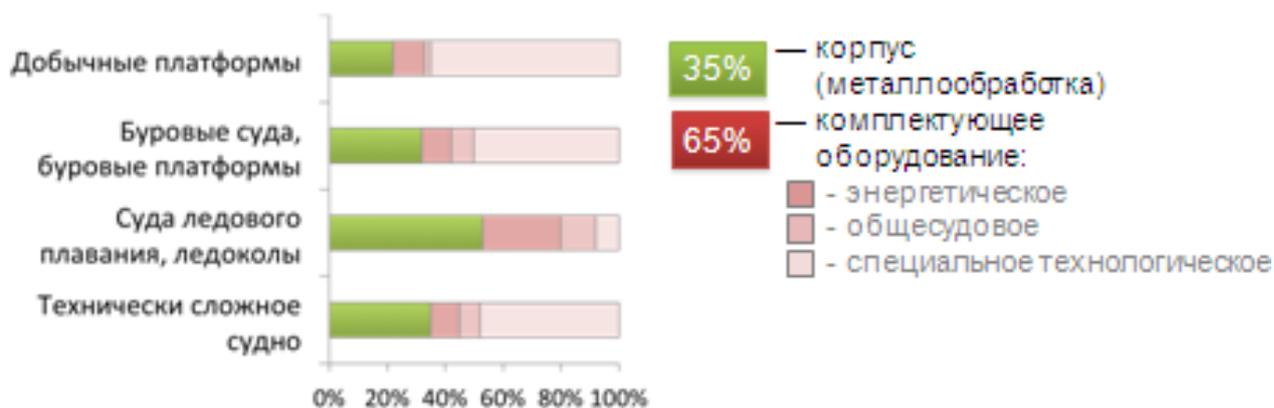
В части развития вертикальной кооперации на стадиях передела неоднократно отмечалось, что в строительстве современного корабля участвуют до 2000 предприятий, поставляющих судовое комплектующее оборудование. Это самая сложная, разветвленная сеть кооперации, оптимизация которой весьма существенным образом влияет как на цену конечной продукции, так и сроки ее создания.

Если состояние и деятельность предприятий, осуществляющих поставки радиоэлектронного вооружения, систем управления, морского оружия контролируется и поддерживается государством, то практически все судовое машиностроение и электротехника (кроме находящихся в ведении Корпорации и Госкорпорации Росатом) находится в частных руках.

В части развития кооперации с поставщиками судового комплектующего оборудования существуют три основных направления:

- развитие связей и поддержка российских производителей комплектующего оборудования;
- локализация производства комплектующего оборудования в основных судостроительных регионах;
- импорт оборудования из стран ближнего и дальнего зарубежья.

Можно рекомендовать занять нишу по судовому комплектующему оборудованию, которые на данный момент производятся только зарубежными предприятиями.



- Комплектующее оборудование, подлежащее локализации, составляет большую часть стоимости строительства сложного объекта.
- Локализация — основа формирования развитой кооперации и стимулирование малого и среднего бизнеса в районах кластеризации судостроительных активов.
- **Офсетные сделки** — обязательное условие поставок оборудования на Российский рынок.

Рисунок 3.2. Значение локализации при анализе структуры стоимости строительства наукоемких судов

Также следует отметить, что одной из основных форм организации эффективного производства в мировом судовом машиностроении является его оптимальная локализация. Применение механизма локализации позволяет головному предприятию избавиться от непроизводительных издержек на содержание недозагруженных производственных мощностей и сконцентрировать усилия на важнейших задачах – технологическом перевооружении, обновлении модельного ряда выпускаемой продукции. Субконтракторы (как правило, малые и средние предприятия), выполняя работы по субконтрактам, достигают высокого уровня загрузки оборудования и высокой производительности. Применение механизма локализации позволяет оптимизировать процесс производства и существенно повысить конкурентоспособность как на уровне предприятия, так и на уровне региона.

3.4. Развитие производства

3.4.1. Основные принципы развития производства

Рынок гражданской продукции, как отмечалось в разделе 1.3, прошел стадию насыщения и эволюционно развивается. Заметный всплеск роста потребности на ближайшее десятилетие, который касается российских судостроителей, обусловлен реше-

нием новых задач ускоренного освоения месторождений Роснефтью и Газпромом, а также повышением практического интереса со стороны мирового морского бизнеса к развитию транзитного судоходства на трассах Северного морского пути.

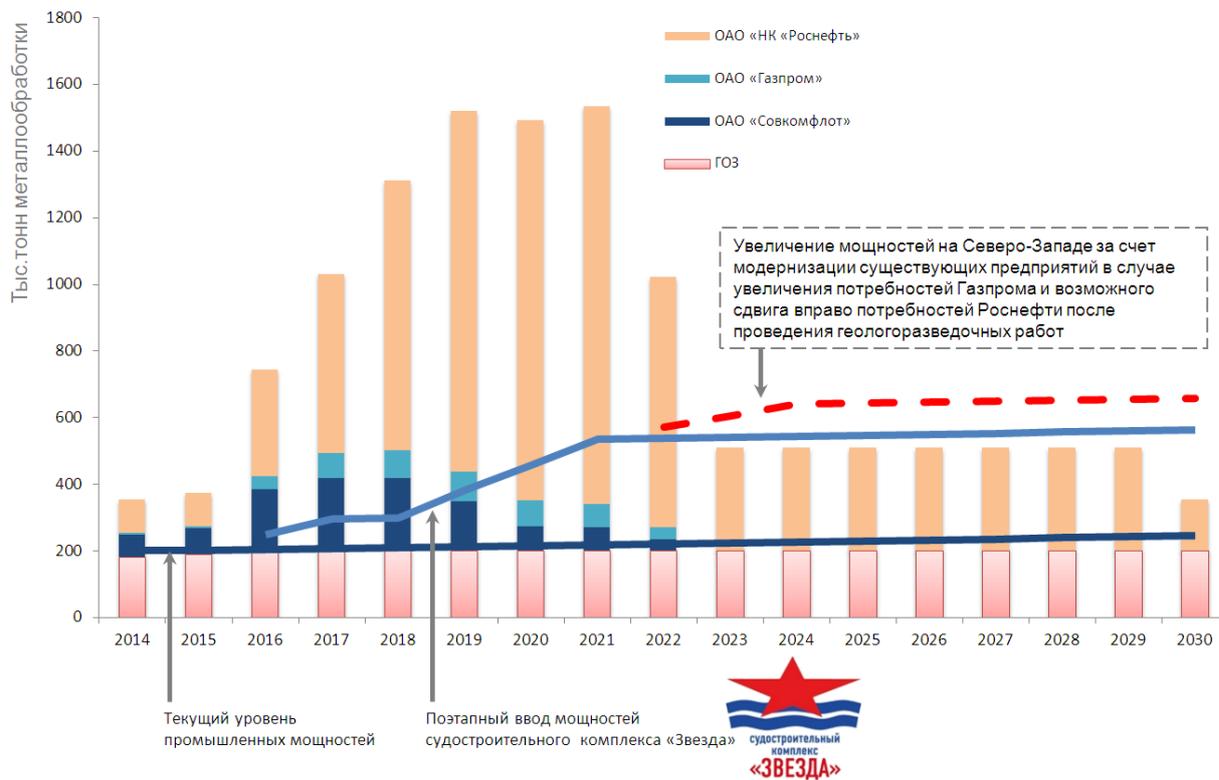


Рисунок 3.3. Сценарии развития производственных мощностей с учетом прогноза заказа гражданской продукции

Портфель потенциальных заказов гражданской судостроительной продукции на период до 2030 г. оценивается примерно в 1400-1600 ед., уже представлены предварительные заявки на период до 2030 г. суммарным объемом около 1200 ед.

Анализ заказов, размещенных на зарубежных верфях, показывает, что российские верфи сегодня «теряют» такие перспективные сектора рынка как газовозы различных типов, в том числе ледового плавания, верхние строения морских платформ, отчасти – ледокольные снабженцы и другие суда для обслуживания морских месторождений и отгрузочных терминалов, а также рыболовные суда, буксиры и сухогрузные суда внутреннего плавания. Причем, если постройка ледовых танкеров и газовозов дефакто свыше 70-90 тыс. т, а также технологических комплексов (верхних строений) морских платформ требует создания новых специализированных производственных мощностей, то суда и плавсредства прочей номенклатуры могут быть построены на существующих судостроительных заводах при действующих или незначительно увеличенных мощностях.

Развитие производства в общем случае может преследовать следующие цели:

- совершенствование производства для повышения его конкурентоспособности: снижение трудозатрат и, соответственно, себестоимости работ, повышение качества работ, сокращение сроков выполнения работ, организация системы управления издержками;
- расширение возможностей для строительства новых типов (типоразмеров) судов;
- повышение мощности производства для обеспечения возможности производить большее количество продукции в единицу времени.

Принципиальное отличие генерального направления развития судостроения Корпорации - ориентация на сложную технику, как в военном кораблестроении, так и в гражданском судостроении, что обусловлено единой технологической структурой судостроительных заводов. К массовой постройке относительно простых судов исторически все основные предприятия России не приспособлены. Даже в период пика развития отечественного судостроения в 80-ые годы прошлого века потребность страны в морских транспортных судах покрывалась на 50% судами, построенными странами-членами СЭВ, еще 40% объема гражданской продукции судостроения производилось на предприятиях Украины.

В результате специализации на сложную технику в основном сложилась производственная структура, характерная для универсального завода. В связи с этим коренная перестройка существующих заводов на структуру верфи представляется практически не реальной. При этом, как уже указывалось неоднократно, сфера интересов отечественных производителей – это сложная морская техника и массовые суда и плавсредства для внутренних водных путей. Типовые суда (сухогрузы, танкеры, прочие транспортные суда), которые строятся в странах Юго-Восточной Азии в серийном режиме (почти на конвейере), естественно, реализуются по более низкой стоимости, чем это возможно в Европе и России. В данной нише Корпорация не сможет конкурировать с азиатскими партнерами по себестоимости и срокам поставки продукции.

Состав судостроительных активов Корпорации имеет ярко выраженный территориальный характер. Наибольшая концентрация активов наблюдается на Севере и Северо-Западе страны, а также на Дальнем Востоке. Также существует группа предприятий, расположенных на юге европейской части России и в Поволжье (см. рис. 3.1). Учитывая

значительную региональную специфику активов целесообразно рассматривать развитие производства в региональном разрезе.

3.4.2. Развитие производства на Севере и Северо-Западе.



Рис. 3.4. Направления развития производства на Северо-Западе

На Севере и Северо-Западе страны существует три ярко выраженных судостроительных центра:

- Северодвинск;
- Санкт-Петербург и Ленинградская область;
- Калининград.

В Северодвинске расположены два крупных завода, специализирующихся на строительстве и ремонте АПЛ, а также ремонте и модернизации надводных кораблей. ОАО «ПО «Севмаш» выполняет весь комплекс работ по созданию атомных подводных лодок, включая значительную долю изделий судового машиностроения для АПЛ. ОАО «ЦС «Звездочка» реализует работы по ремонту, модернизации и сервисному обслуживанию всех видов ПЛ, а также ремонт надводных кораблей и создание широкого спектра изделий судового машиностроения.

Учитывая описанную специфику, высокую территориальную близость заводов и возможность системного налаживания логистической модели на базе водных коммуникаций, целесообразно принять следующие принципы развития производства:

- Концентрация производства ПЛ на ОАО «ПО «Севмаш» с соответствующим обновлением производственных мощностей для обеспечения высокоэффективного серийного производства ПЛ по ограниченному количеству проектов.
- Расширение судоремонтных возможностей ОАО «ЦС «Звездочка» под ремонт кораблей всех типов с созданием необходимой инфраструктуры для ремонта крупных боевых надводных кораблей.
- Обеспечение логистической возможности консолидации производственных возможностей ОАО «ПО «Севмаш» и ОАО «ЦС «Звездочка» в интересах создания и сложного ремонта крупнотоннажной морской техники.
- Исключение неэффективного дублирования производств.

В Санкт-Петербурге сконцентрирован основной производственный потенциал как ОАО «ОСК», так и всей судостроительной промышленности России. В городе расположены такие старейшие предприятия как «Адмиралтейские верфи», «Балтийский завод», «Северная верфь», «Средне-Невский судостроительный завод». Данные заводы исторически специализируются в основном на производстве продукции в интересах ГОЗ и ВТС. При этом действующий портфель судостроительных заказов «Балтийского завода» предполагает создание преимущественно гражданской продукции. Исключение составляет обширный почти постоянный заказ на машиностроительную продукцию, поставляемую по межзаводской кооперации и в другие отрасли (пусковые установки, главные судовые котлы, вспомогательные котлы и котлоагрегаты, парогенераторы, теплообменные аппараты, валы судовые и др.).

«Адмиралтейские верфи» на ближайшие годы загружены дизельными ПЛ для экспорта и ВМФ России, также имеют систематический гражданский заказ, реализуемый на двух одних из крупных в стране стапелей.

«СЗ «Северная верфь» имеет закрытые стапельные места и на весь прогнозный период загружена строительством, ремонтом и модернизацией кораблей океанской, дальней и ближней морских зон, а также эпизодическим строительством среднетоннажных судов ВМФ и гражданского назначения.

ОАО «Средне-Невский СЗ» в настоящее время загружен строительством, ремонтом и модернизацией кораблей ближней морской зоны и катеров. Имеется также эпизодический заказ судов гражданского назначения. Имеет развитые мощности для осуществления композитного производства для судостроения и для других отраслей промышленности. В перспективе загруженность завода военной продукцией будет значительно сокращаться (вплоть до уровня 30%).

В г. Выборг Ленинградской области расположен «Выборгский судостроительный завод», являющийся одним из немногих чисто гражданских заводов в составе Корпорации, который ориентирован на серийное строительство относительно простых судов, однако логистика производства в значительной степени устарела.

В Калининграде расположен «Прибалтийский судостроительный завод «Янтарь», традиционно специализирующийся на создании кораблей океанской, дальней и ближней морских зон, а также среднетоннажных судов ВМФ и гражданского назначения.

Для всех предприятий Севера и Северо-Запада в той или иной мере необходимо совершенствование производства для повышения его конкурентоспособности: снижения трудозатрат и, соответственно, себестоимости работ, повышения качества работ, сокращения сроков выполнения работ. В значительной степени подобные мероприятия для ряда заводов уже предусмотрены и реализуются в рамках ФЦП №1.

Для расширения возможностей для строительства новых типов (типоразмеров) судов целесообразно рассмотреть перспективы развития на основании сценарного подхода с учетом возможных «сценарных вилок» развития отдельных заводов. Продолжение раздела в приложении 7.

Таблица 3.1. Сводные данные специализации предприятий на Севере и Северо-Западе

Название	Специализация сегодня
ОАО «ПО «Севмаш»	Строительство АПЛ и объектов специального назначения. Ремонт и модернизация АПЛ и крупных надводных кораблей.
ОАО «ЦС «Звездочка»	Ремонт, модернизация и сервисное обслуживание ПЛ, строительство и ремонт надводных кораблей и судов ВМФ. Производство винтов и ВРК.
ОАО «Адмиралтейские верфи»	Строительство ПЛ, кораблей и судов обеспечения, судов гражданского назначения. Ремонт и модернизация ПЛ.

Название	Специализация сегодня
ОАО «Балтийский завод» (ООО Балтийский завод-судостроение)	Строительство, ремонт и модернизация кораблей океанской и дальней морских зон, судов специального назначения и судов обеспечения, судов с атомной энергетической установкой. Производство котлов, теплообменников и изделий судового машиностроения.
ОАО «СЗ «Северная верфь»	Строительство, ремонт и модернизация кораблей океанской, дальней и ближней морских зон. Строительство среднетоннажных судов ВМФ и гражданского назначения.
ОАО «ПСЗ «Янтарь»	Строительство, ремонт и модернизация кораблей океанской, дальней и ближней морских зон. Строительство среднетоннажных судов ВМФ и гражданского назначения.
ОАО «Средне-Невский СЗ»	Строительство, ремонт и модернизация кораблей ближней морской зоны, катеров, судов гражданского назначения.
ОАО «Выборгский СЗ»	Строительство судов гражданского назначения, судов обеспечения шельфовых проектов и морских мобильных буровых платформ, дизельных ледоколов.
ОАО «Завод «Красное Сормово»	Строительство подводной техники для ВМФ, судов обеспечения, судов смешанного и внутреннего плавания. Изготовление торпедных аппаратов и выдвижных устройств для ПЛ.
Arctech Helsinki Shipyard Inc.	Строительство судов обеспечения шельфовых проектов ледового класса, ледоколов

3.4.3. Развитие производства на Дальнем Востоке

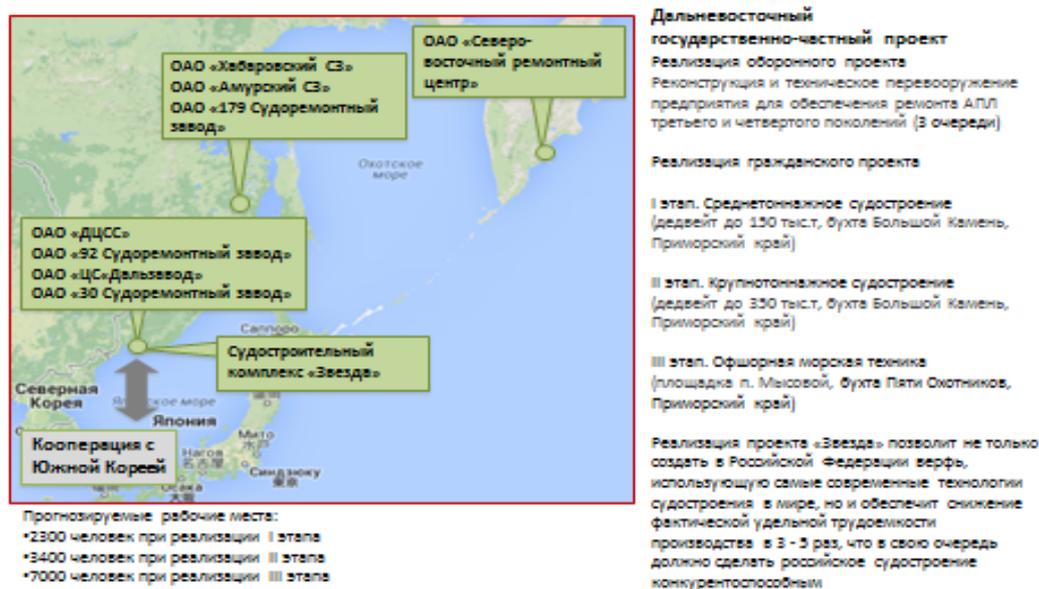


Рис. 3.5. Развитие производства на Дальнем Востоке

Исторически производственные мощности предприятий Дальневосточного региона были целиком сконцентрированы на обеспечении нужд Тихоокеанского флота и ориентировались, в основном, на ремонт и создание военно-морской техники. Текущее финансово-экономическое и производственно-технологическое состояние большинства предприятий Дальнего Востока не позволяет осуществлять данную функцию. В связи с этим, в регионе необходимо проведение широкомасштабной модернизации с учетом как потребностей военного заказчика в лице ТОФ, так и возможного развития гражданских производств, в том числе за счет территориальной близости с возможными крупными партнерами в области создания крупнотоннажной гражданской техники.

Для предприятий Дальневосточного региона целесообразно рассмотреть перспективы развития с учетом перспективы создания консорциума инвесторов по созданию судостроительного комплекса «Звезда». Продолжение раздела в приложении 8.

Таблица 3.2. Сводные специализации предприятий на Дальнем Востоке

Название	Специализация сегодня
ОАО «ДВЗ «Звезда»	Ремонт АПЛ
ОАО «Амурский СЗ»	Строительство и ремонт АПЛ, надводных кораблей, судов ВМФ и гражданского назначения.
ОАО «Хабаровский СЗ»	Строительство кораблей ближней морской зоны, скоростных кораблей и судов, катеров.

Название	Специализация сегодня
ОАО «179 СРЗ»	Ремонт изделий судового машиностроения, малых кораблей, судов ВМФ и ФПС.
ОАО «ЦС «Дальзавод»	Ремонт ДПЛ и надводных кораблей.
ОАО «СВРЦ»	Ремонт и сервисное обслуживание АПЛ
ОАО «30 СРЗ»	Сервисное обслуживание кораблей ВМФ

3.4.4. Развитие производства на Юге

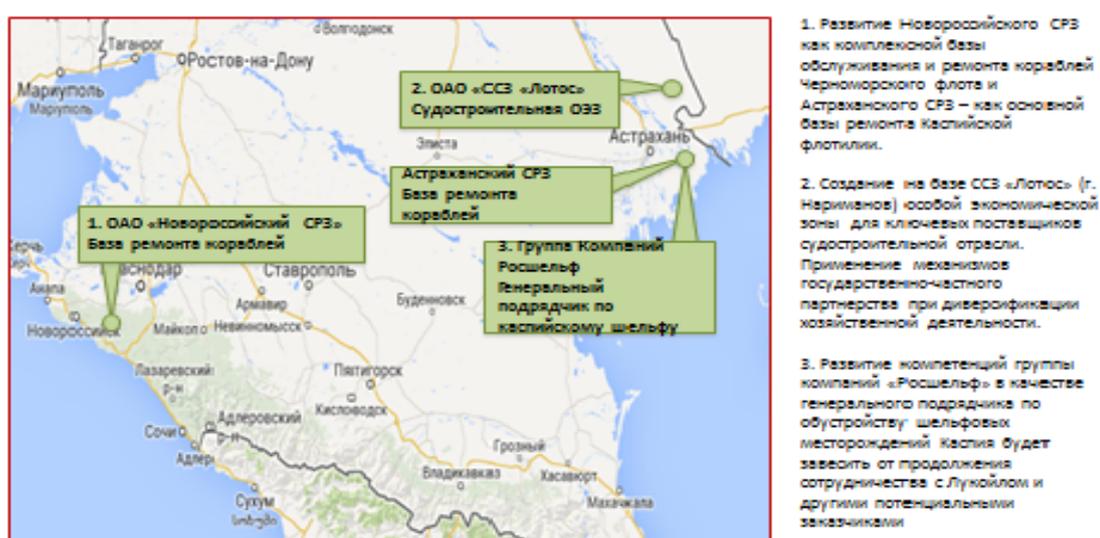


Рис. 3.6. Развитие производства на Юге

В Южном регионе необходимо решение двух ключевых задач:

- Создание полноценных баз для ремонта и сервисного обслуживания кораблей Черноморского флота и Каспийской флотилии.
- Развитие производства техники для освоения шельфовых месторождений Каспийского бассейна.

В части реализации первой задачи необходимо провести следующие мероприятия:

- Создание крупной базы ремонта и технического обслуживания кораблей Черноморского флота, обеспечивающей выполнение работ по крупным кораблям и судам ЧФ, включая НАПЛ, на основе развития мощностей ОАО «Новороссийский судоремонтный завод».

- Модернизация ОАО «5 СРЗ» для обеспечения ремонта кораблей 3-4 ранга и малых вспомогательных судов Черноморского флота.
- Обновление мощностей ОАО «Астраханский СРЗ» для ремонта кораблей 3-4 ранга и вспомогательных судов для нужд Каспийской флотилии.

В части создания мощностей для производства шельфового оборудования необходимо решение следующих задач:

- Реконструкция ОАО «ССЗ «Лотос» для обеспечения создания буровых платформ и модулей верхних строений для стационарных добычных платформ.
- Реконструкция ОАО «ССЗ им. III Интернационала» в интересах создания производства плавучих объектов шельфовой инфраструктуры.
- Модернизация ОАО «Астраханское судостроительное производственное объединение» для обеспечения серийного строительства буровых установок, танкеров и судов снабжения для обслуживания месторождений на Каспийском море, а также морской и смешанного плавания техники для Каспийского бассейна.

Сводные специализации предприятий на Юге приведены в таблице 3.3. Сводные данные о перспективах развития производства на Юге приведены в приложении 9.

Таблица 3.3. Сводные специализации предприятий производства на Юге

Название	Специализация сегодня
ОАО «Новороссийский судоремонтный завод»	Ремонт судов гражданского назначения
ОАО «Астраханский СРЗ»	Строительство судов обеспечения, ремонт и модернизация кораблей и судов ВМФ
ОАО «5 СРЗ»	Ремонт малых надводных кораблей
ОАО «ССЗ «Лотос»	Строительство судов для внутреннего и смешанного плавания
ОАО «ССЗ им. III Интернационала»	Суда несамоходного флота, баржи
ОАО «АСПО»	Суда смешанного плавания, ППБУ, танкеры, суда обслуживания, баржи, контейнеровозы

3.5. Структурные преобразования и оптимизация Корпорации

3.5.1. Основные направления оптимизации

К основным направлениям совершенствования корпоративной структуры и системы управления Корпорации относятся:

- Оптимизация системы управления Корпорацией, увеличение управляемости активов.
- Оптимизация структуры собственности на активы Корпорации.
- Оптимизация функциональной структуры Корпорации.

На сегодняшний день Корпорация реализует трехзвенную систему управления «ОСК – Региональные центры – Предприятия». Сформированные ОАО «ОСК» дочерние центры представляют собой конгломераты разнородных организаций судостроения, большая часть из которых слабо технологически и функционально связаны между собой. В организационной структуре компаний можно отметить наличие организаций с незначительным пакетом акций в собственности Корпорации.

В тоже время, субхолдинги ОАО «ОСК» осуществляют в основном лишь функции дополнительного контроля деятельности своих ДЗО, по своей сути дублирующие аналогичные контрольные функции самой ОАО «ОСК».

Неэффективность такой схемы в ситуации, когда консолидация отраслевых активов закончена, выражается в первую очередь в практической сложности в управлении дочерними и зависимыми обществами.

Отдельного решения требует вопрос управления непрофильными и неуправляемыми активами. В структуре Корпорации присутствует большое количество пакетов акций организаций, не позволяющих осуществлять контроль над их финансово-хозяйственной деятельностью. С этой целью необходимо создание единой системы принятия решений о целесообразности владения активами и, соответственно, их выкупе или реализации.

3.5.2. Дивизионный принцип управления Корпорацией

Дивизионный принцип управления осуществляется профильными департаментами Корпорации исходя из концентрации компетенций в перспективных продуктовых нишах.

Необходимость реализации данного принципа построения Корпорации обусловлено значительным числом предприятий, многопрофильностью их деятельности, а также усложнением технологических процессов в условиях динамически меняющегося окружения.

Для реализации такого подхода необходимо:

- провести аудит активов,
- оптимизировать схему владения, реорганизовав территориальные субхолдинги;
- сформировать на первом этапе из ключевых стратегических предприятий основу продуктовых дивизионов;
- реализовать проект развития активов ОАО «Дальневосточный центр судостроения и судоремонта» на принципах государственно-частного партнерства с интересантами отечественного топливно-энергетического комплекса и зарубежными партнерами.

Дивизион - совокупность проектно-конструкторских, судостроительных, судоремонтных и вспомогательных предприятий объединённых по принципу единого продуктового ряда, обеспечивающих полный жизненный цикл продукции. Дивизионы не являются самостоятельными юридическими лицами, а представлены профильными Департаментами в составе головной структуры ОАО «ОСК».

Сохранение ОАО «Дальневосточный центр судостроения и судоремонта» в качестве самостоятельного юридического лица, как участника государственно-частного проекта с привлечением консорциума инвесторов.

Реализация структурных и функциональных изменений в Корпорации должна проходить в тесной взаимосвязи с мероприятиями по развитию производства, реализации кадровой политики и системы кооперации.

3.6. Кадровая и социальная политика

Основными приоритетами Корпорации в рамках реализации кадровой политики на период до 2030 года будут являться:

Совершенствование системы мотивации руководителей и исполнителей на всех уровнях для обеспечения смещения мотивационного центра с объемных на ка-

чественные показатели (снижение себестоимости, сроков, повышение качества и т.п.).

Оптимизация структуры кадрового состава предприятий Корпорации, увеличение доли промышленно-производственного персонала в 1,5 – 2 раза.

Система мотивации. Необходима разработка комплексного подхода к мотивации кадрового состава на всех уровнях от руководителей Корпорации до производственного персонала. Для обеспечения прозрачности и эффективности такой системы целесообразна ее организация на основе декомпозиции системы ключевых показателей эффективности.

Программы обучения. В части рабочих специальностей необходимо создание целостной системы подготовки и переподготовки рабочих, восстановление сети профессиональных технических училищ по судостроительным профессиям, организация систематической стажировки рабочих на ведущих верфях мира. В части высшего профессионального образования необходимо системное развитие целевой подготовки кадров на базе и в тесной кооперации с ведущими высшими учебными заведениями, осуществляющими подготовку кадров судостроительной направленности (Санкт-Петербургский государственный морской технический университет, Дальневосточный федеральный университет).

Социальные программы. Обеспечение работников предприятий Корпорации доступным жильем, софинансирование создания необходимой социальной инфраструктуры во взаимодействии с местными органами власти. Создание специальных программ жилищной поддержки работников предприятий Дальнего Востока и Крайнего Севера. Реализация программ поддержки молодых работников и обеспечение их закрепления на предприятиях Корпорации.

4. План мероприятий по реализации Стратегии

Таблица 4.1. Укрупненный план мероприятий по реализации Стратегии

Этап Сроки	Основное содержание этапа
Этап 1. 2013 - 2015	<p>В части развития производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Разработка регулярно актуализируемой среднесрочной и долгосрочной программ загрузки предприятий Корпорации в разрезе основных секторов рынка и заказчиков. • Разработка программы технологического развития Корпорации. <p>В части совершенствования управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Формирование штатной структуры ОСК с учетом пересмотра корпоративной системы управления. • Проведение глубокого анализа активов Корпорации: <ul style="list-style-type: none"> ○ уточнение целевой специализации активов, ○ формирование облика внутренней кооперационной модели и направления развития внешней Кооперации, ○ определение перечня непрофильных активов. • Создание корпоративной системы контроля и управления себестоимостью / ценообразованием. • Программа перепрофилирования и отчуждения непрофильных активов. • Разработка детализированной финансовой модели с детализацией по предприятиям. <p>В части развития инжиниринга:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Программа создания инжиниринговых центров на базе проектно-конструкторских активов в обеспечение бизнес-направлений. <p>В части развития кооперации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Создание консорциума компаний для развития государственно-частного проекта на Дальнем Востоке. <p>В части кадровой политики: Разработка программы развития кадрового потенциала Корпорации.</p>
Этап 2. 2016 - 2020	<p>В части развития производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ежегодное уточнение среднесрочной и долгосрочной программ судостроения в разрезе основных секторов рынка и заказчиков. • Создание управляемой единой программы загрузки (портфеля заказов). • Завершение первого этапа развития производственных мощностей на Дальнем Востоке. • Начало реализации планов по оптимизации и развитию производственных мощностей в регионах. <p>В части совершенствования управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Полномасштабная консолидация активов и переход на единую акцию основных предприятий Корпорации. • Завершение оздоровления ключевых стратегических активов. • Включение или полная передача региональных активов на региональный экономический уровень. • Начало формирования дивизионов по основным бизнес-направлениям. • Организация матричной системы управления. <p>В части развития инжиниринга:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение оптимизационных процедур для повышения эффективности деятельности конструкторских бюро. • Создание специализированных конструкторских коллективов в области гражданского судостроения. • Разработка и реализация программы создания экспортно-ориентированной продукции. <p>В части развития кооперации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Развитие отработанного при строительстве СК «Звезда» механизма государственно- частного партнерства при модернизации и создании новых мощностей гражданского судостроения. • Завершение процессов совершенствования кооперации и формирования центров компетенций. • Развитие альянсов и обновление форматов взаимодействия с бизнес-партнерами на внутреннем и внешнем рынках. <p>В части кадровой политики:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Внедрение системы ключевых показателей эффективности направленная на привлечение, удержание и мотивацию сотрудников. • Реализация социальных программ (жилищная программа, поддержка молодых работников).
<p>Этап 3. 2021 - 2030</p>	<p>В части развития производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Реализация программ технологического развития. • Расширение деятельности в области ВТС. <p>В части совершенствования управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Завершение формирования функциональной структуры по продуктовому признаку. <p>В части развития инжиниринга:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Закрепление на мировом рынке высокотехнологичной гражданской техники. <p>В части развития кооперации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Развитие практики совместных предприятий для систематического привлечения негосударственных инвестиций в развитие предприятий Корпорации. • Развитие партнерской сети с отечественными и зарубежными предприятиями. <p>В части кадровой политики:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Реализация социальных программ.

На ближайшую перспективу (1-1,5 года) необходима разработка дорожной карты наиболее оперативных организационных мероприятий, реализация которых обеспечит системность в реализации Стратегии.

Необходимо осуществлять ежемесячный контроль выполнения мероприятий дорожной карты, а также корректировку задач и индикаторов первого этапа реализации Стратегии по итогам контроля с участием Минпромторга России.

Также план мероприятий, дорожная карта и ряд положений Стратегии должны быть откорректированы на основании принятия стратегических документов ключевых заказчиков (Кораблестроительная программа, инвестиционные проекта нефтегазовых

компаний и т.д.). Дорожная карта работ на первые годы реализации Стратегии приведена в таблице 4.2.

Таблица 4.2. Дорожная карта работ на первые годы реализации Стратегии.

Мероприятия	2013				2014			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Формирование штатной структуры ОСК с учетом пересмотра корпоративной системы управления.				X				
Программа загрузки предприятий в разрезе основных секторов рынка и заказчиков				X				
Проведение глубокого анализа активов Корпорации					X			
Программа перепрофилирования и отчуждения непрофильных активов.					X			
Программа технологического развития						X		
Проработка кооперационных структур						X		
Разработка программы развития кадрового потенциала Корпорации.					X			
Корпоративная система контроля и управления себестоимостью / ценообразованием.					X			
Создание консорциума компаний для развития государственно-частного проекта на Дальнем Востоке.				X				
Детализированная финансовая модель (по предприятиям)						X		

Принятые сокращения

ВМФ — Военно-Морской Флот России

ВТС — военно-техническое сотрудничество

ГОЗ — государственный оборонный заказ

КБ — конструкторское бюро

НИОКР — научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

ПКБ — проектно-конструкторское бюро

НТЗ — научно-технический задел