

«Эпсилон-2»: риски и перспективы нового проекта (кейс) Epsilon-2: risks and opportunities of the new project (case)

УДК 658:005.5

А. О. Давий, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,
(Москва, Россия)

О. С. Прокофьева, ГК «Энергия»
(Москва, Россия)

A. O. Daviy, National Research University
«Higher School of Economics»
(Moscow, Russia)

O. S. Prokofyeva, GC «Energiya»
(Moscow, Russia)

Кейс посвящен проекту «Эпсилон-2» группы компаний «Энергия», в рамках которого планируется строительство и запуск производства изделий из различных сплавов металлов методом механообработки. Действие кейса разворачивается в июле 2015 года. В кейсе рассматриваются особенности развития компании, описаны рынки авиастроения и механообработки в России и выделены основные бизнес-модели, используемые на данных рынках. Реализация проекта позволит компании занять свободную на рынке нишу, однако высокая стоимость проекта и наличие внешних факторов мешают руководству ГК «Энергия» принять положительное решение по проекту.

Данный кейс предназначен для использования в качестве основы для обсуждения в учебной аудитории, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного решения управленческой проблемы определенной компанией. Кейс рекомендуется для обсуждения в учебных группах, обучающихся на программах разного уровня (бакалавриат, магистратура, MBA) по двум дисциплинам: «Стратегический менеджмент» («Маркетинг», «Маркетинговые технологии», «Стратегическое и корпоративное управление», «Менеджмент») и «Стратегический маркетинг» («Маркетинг», «Маркетинговые технологии», «Менеджмент»).

Анализ кейса способствует развитию следующих навыков студентов: анализу источников конкурентных преимуществ деятельности компании; формированию цепочки создания ценностей; оценке конкурентной ситуации и прогнозированию возможных вариантов развития бизнеса; выявлению существующих и потенциальных конкурентов; принятию управленческих решений в области стратегического менеджмента и стратегического маркетинга в промышленной компании.

Ключевые слова: менеджмент, маркетинг, стратегии, бизнес-модели, цифровое производство.

The case presents the project “Epsilon-2”, the construction of a plant that provides machine processing of aircraft elements produced of various metal alloys parts in Khabarovsk region. The project is initiated by the Russian Energy Group of Companies. Events described in the case occurred in July 2015. The case includes the information concerning peculiarities of the company’s development, description of the Russian aircraft and machining markets, and main business models used in these markets. The project will allow the company to fill a market niche, but the high cost of the project, market risks and unstable economic situation in Russia in 2014 forced the top managers to rethink the project feasibility.

The case is intended to be used as the basis for class discussion rather than to illustrate either effective or ineffective handling of a management situation. The case is appropriate for students enrolled in undergraduate and graduate programs, as well as during other programs on the general courses “Marketing”, “Management”, “Marketing strategy”, “Marketing management”. Courses focused on the management and marketing that will consider such fields as market analysis, competitive strategy, business models and value creation is also relevant.

The case aims to attain the following learning outcomes: to analyze the sources of competitive advantage; to analyze the value creation process; to assess the competitive position and ways in which business can develop; to identify the existing and potential competitors; to adopt the managerial decisions in the field of strategic management and strategic marketing in industrial companies.

Keywords: management, marketing, strategy business model, digital manufacturing.

«Эпсилон-2»: риски и перспективы нового проекта¹

Ирина Анатольевна, член совета директоров компании «Энергия», была напряжена. Она время от времени брала в руки листы, сосредоточено читала, поглядывая на часы... 9:45, до начала собрания 15 минут. А она до сих пор не знает, к какому решению будет склоняться коллег по курируемому ею проекту «Эпсилон-2», который предполагает строительство и запуск завода по производству авиадеталей из различных сплавов металлов методом механообработки. Именно сегодня — **5 июля 2015 года**, судьба проекта должна быть решена. Да, консалтинговая компания N..., которая разрабатывала бизнес-план проекта, представила довольно убедительные презентации, вызвав у членов совета директоров оживленную дискуссию. Но, несмотря на перспективность проекта, Ирина Анатольевна понимала, что велика опасность остаться у разбитого корыта. Проект дорогой, и его неудачная реализация может негативно сказаться на дальнейшей судьбе всей компании. Стоит ли компании подвергать себя такому риску и, несмотря на ни что, начать реализацию проекта?

О компании

Группа компаний «Энергия» — диверсифицированный промышленный холдинг, специализирующийся на машиностроении, производстве высокоточных труб и научно-исследовательских разработках (прил. 1). Всего 11 лет понадобилось предприятию, чтобы вырасти из торгово-посреднического бизнеса, как его задумывал основатель и теперь уже Президент ГК «Энергия» Сергей Гуськов, в гиганта отрасли.

Серьезным шагом на пути расширения сферы деятельности стала покупка в 2005 году Челябинского завода «Уралтрубмаш», специализировавшегося на производстве жаростойких труб из нержавеющей стали и заготовок для гидравлических систем для нефтяной и газовой отраслей. Предприятие было прибыльным, однако в долгосрочной перспективе, по

¹ Данный кейс предназначен для использования в качестве основы для обсуждения в учебной аудитории, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного решения управленческой проблемы определенной компанией.

мнению Гуськова, могло столкнуться с серьезными проблемами. И основная из них — устаревшее советское оборудование, работать с которым могли только «старожилы», но не молодые специалисты, которым не хватало для этого опыта. Логичным решением вопроса стала модернизация производства и переход на современное технологическое оборудование — станки с числовым программным управлением (ЧПУ). Это позволило обучить новые кадры, а также открыло новые перспективы: теперь компания производила трубы не только для нефтяной, но и других отраслей, в частности авиастроительной. К 2012 году завод выполнял заказы 20 авиастроительных предприятий, под контролем специально созданного отдела авиатехприемки.

Проанализировав ситуацию на рынке авиастроения в России, в компании пришли к выводу: предприятие может предложить авиапрому не только высокоточные трубы и гидравлические системы, но и производство крупных металлических деталей методом механообработки — то, в чем нуждается отрасль. Создание в Комсомольске-на-Амуре нового завода (проектное название «Эпсилон-2»), осуществляющего механическую обработку авиадеталей из различных сплавов металлов, позволило бы удовлетворить спрос, а компании выйти на новый уровень развития.

Развитие авиастроения в России

Пережив серьезный кризис после распада Советского Союза, уже в начале 2000-х годов авиастроительная отрасль благодаря господдержке начала оживать и все острее нуждалась в комплектующих. Мощный толчок отрасли дало создание Объединенной авиастроительной корпорации (ОАО «ОАК»), в состав которой вошли все ключевые конструкторские предприятия и производители самолетов, а также запуск в 2012 году госпрограммы «Развитие авиационной промышленности на 2013—2025 годы» [4]. В рамках этой госпрограммы к 2025 году планируется построить около 3450 самолетов, более 6100 вертолетов, более 36000 авиационных и иных двигателей. Планируемая выручка от их продажи — около 14750 млрд рублей [2]. Планы амбициозные, только, как показывает анализ отрасли, у авиапредприятий нет всего необходимого для выполнения таких объемов работ.

Трендом последних десятилетий в организации разработки и производства промышленной продукции в мире являлось разделение функций финальных интеграторов, поставщиков 1-го уровня и поставщиков комплектующих 2—4-го уровней (прил. 2). Самостоятельность интеграторов 1-го уровня позволяет финальным интеграторам минимизировать риски реализации проектов, а также разделить между поставщиками общий объем инвестиций в реализацию проектов разработки и запуска в производство новых моделей воздушных судов. Производители комплектующих, принимая участие в разделении инвестиций и рисков, могут рассчитывать на большую долю прибыли от проекта, а также получают возможность диверсифицировать портфель потребителей, одновременно участвуя в поставках для нескольких финальных производителей воздушных судов.

Эксперты считают: целевой задачей российских авиастроителей в ближайшей перспективе станет сохранение только наиболее ключевых компетенций: двигатели, сборка, гальваническая и термическая обработка крупногабаритных деталей. Все остальное — а это до 90 % деталей литья и обработки резанием — можно производить на «стороне», как это делают за рубежом [6; 2]. Так, например, американская корпорация Boeing отдает на аутсорсинг производство до 70 % деталей. Аналогичным образом поступает Lockheed Martin, другая американская компания, специализирующаяся на авиастроении: она активно отдает услуги на

аутсорсинг, потому как собственные мощности позволяют удовлетворить только 55 % потребностей компании [9].

Рынок механообработки в России

Российский рынок механообработки характеризуется высокими показателями роста. Так, несмотря на то, что в период с 2010 по 2014 гг. емкость рынка увеличилась в 2 раза, к концу 2014 года спрос все равно превышал производственные мощности существующих поставщиков [3]. Ключевыми драйверами роста стало развитие авиационной и судостроительной отраслей, а также экономический подъем после кризиса 2008—2009 гг.

Ожидается, что к 2025 г. емкость целевого рынка механообработки вырастет до 13,8 млн станко-часов, что соответствует росту в 2 раза, по сравнению с показателями 2014 г. Только за 2015 г. емкость целевого рынка должна вырасти на 1,1 млн станко-часов или 15 % по сравнению с показателями 2014 г. (рис. 1). К 2025 г. прогнозируемая емкость рынка механообработки для судостроения оценивается в 3,1 млн станко-часов, самолетостроения — 4,7 млн станко-часов, производство авиационных двигателей — 2,4 млн станко-часов, прочие сегменты — 3,5 млн станко-часов. По типу материала наибольшая динамика роста прогнозируется в сегменте обработки титана — с 0,9 млн станко-часов в 2014 г. до 2,5 млн станко-часов к 2025 г. И это не считая механообработку деталей, поставляемых на экспорт (производимых, на-

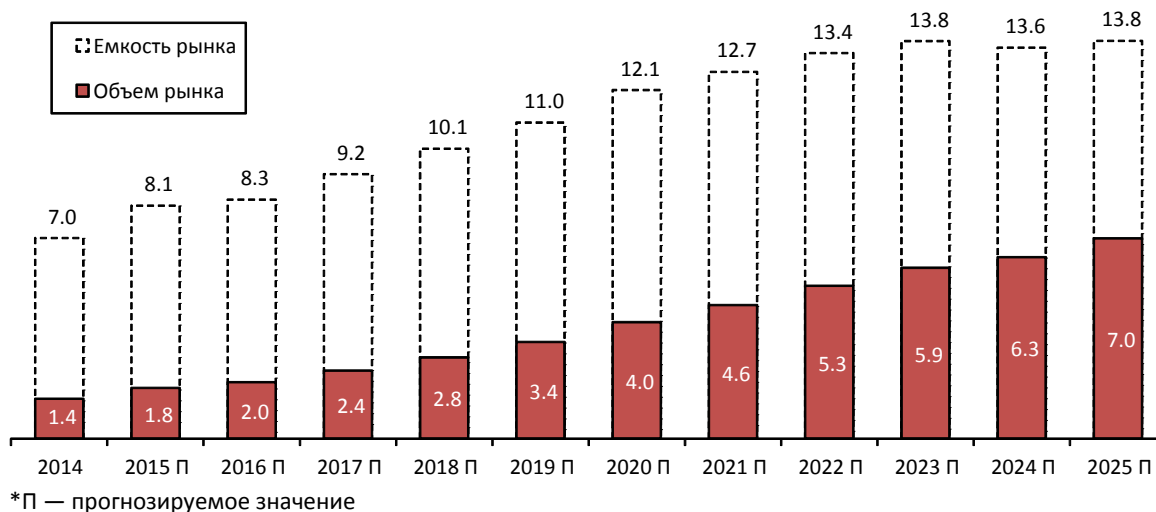


Рис. 1. Текущая и прогнозная емкость и объем рынка механообработки, млрд руб.

Источник: Исследование российского рынка..., 2015 [3]

пример, компанией Ural Boeing Manufacturing для Boeing) [3; 7].

На данный момент есть все основания полагать, что российский рынок механообработки в ближайшие 5—10 лет продолжит развиваться, и этому способствует ряд факторов. Определяющие факторы — утверждение и реализация государственных программ развития авиастроительной и судостроительной промышленности и рост мирового рынка самолетов и судов, причем с высоким содержанием титана. По прогнозам экспертов, производство самолетов в ближайшие десять лет будет достигать рекордного уровня с небольшим спадом во время смены поколений самолетов. Что немало важно, в авиастроительной отрасли происходит смена фокуса в организации бизнеса — в сторону более жизнеспособных западных бизнес-моделей, и это тоже оказывает позитивное влияние на рынок механообработки.

Стоит отметить, что рынок механообработки характеризуется несколькими особенностями. Во-первых, его отличает узкая база потребителей. Хотя вся работа ведется, как правило, в рамках долгосрочных контрактов и характеризуется установлением и поддержанием тесных технологических и деловых связей между поставщиками и потребителями, во многих случаях компании-поставщики зависят от заказов со стороны нескольких крупных потребителей. Во-вторых, работа с поставщиками услуг механообработки металла часто осуществляется по давальческой схеме, когда компания-потребитель передает компании-поставщику сырье для обработки, при этом не передавая прав собственности на это сырье. С точки зрения ценообразования это означает, что в цену входит не вся стоимость компонента, а только услуги по механической обработке. В-третьих, наличие сильной конкуренции со стороны собственных цехов механообработки в рамках крупных промышленных предприятий [7]. Как правило, к ней прибегают только в случае небольших объемов выпуска конечной продукции, и когда темп выпуска самолетов и судов начнет расти, компаниям нужно будет либо наращивать мощности, либо прибегнуть к аутсорсингу. Однако даже если использование собственных цехов по механообработке не всегда эффективно для предприятий, и программа загрузки превышает имеющиеся на заводах мощности, во многих случаях компании не гото-

вы переходить на новую форму работы, предпочитая работать по старинке. Кроме того, существует конкуренция со стороны зарубежных поставщиков из стран Азии, имеющих большой парк оборудования (экономия на масштабе), а также сравнительно низкие затраты на сырье и материалы.

В России в сегменте механической обработки титана крупнейшим игроком является совместное предприятие Boeing и ВСМПО-Ависма — Ural Boeing Manufacturing (UBM). К 2017—2018 гг. ВСМПО-Ависма планирует обрабатывать 100 % штамповок для Boeing, кроме того, 60—70 % всех выпускаемых штамповок должны проходить черновую механообработку на ВСМПО или на совместном предприятии. Производственные мощности предприятия на текущий момент составляют порядка 3,5 тыс. тонн в год, к 2018 г. планируется увеличение до 7 тыс. тонн. После ввода в строй 2-й очереди с чистовой механообработкой ВСМПО-Ависма планирует с 2018—2019 гг. предлагать услугу чистовой механообработки другим клиентам, в частности компания ведет переговоры с Airbus по возможности освоения механообработки [7].

Бизнес-модель проекта «Эпсилон-2»

Бизнес-модель «объясняет то, как компания создает, обеспечивает и фиксирует ценность» [10]. На практике бизнес-модель компании может быть описана с помощью девяти «строительных блоков», которые показывают логику того, как компания собирается зарабатывать или уже зарабатывает деньги. Эти девять элементов — потребительский сегмент, ценностные предложения, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, источники доходов, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнерства, структура расходов — охватывают четыре основные сферы бизнеса: покупатель, предложение, инфраструктура и финансовая состоятельность [10] и формируют канву бизнес-модели компании.

Проанализировав рынок авиастроения и механообработки в России, руководство ГК «Энергия» задумало построить собственный завод по механической обработке деталей из титана, стали и алюминиевых сплавов — «Эпсилон-2», уникальный для России проект, аналогов которому на данный момент в стране нет.

Согласно бизнес-плану, стоимость проекта — около 7 млрд рублей. Более 70 % — внешние заемные средства со сроком кредитования 10 лет, остальное — средства компании. Поскольку ГК «Энергия» является частной компанией, сокращение необоснованных расходов при реализации проекта является одним из ее приоритетов. Вложения, согласно бизнес-плану, должны окупиться через 6 лет. Но это в том случае, если удастся обеспечить заводу полную загрузку и выйти на серийное производство.

«Эпсилон-2» ориентирован на один конкретный сегмент клиентов — компании, выпускающие авиационную технику. Главная задача «Эпсилон-2» — удовлетворение потребностей авиапроизводителей, расположенных на территории России, и в частности Комсомольского-на-Амуре авиационного завода им. Ю. А. Гагарина (филиал компании «Сухой») (КнААз), в деталях для воздушных судов, что существенно снизит зависимость отечественного машиностроения от импорта.

Сейчас для механообработки деталей ОАО «Объединенная авиастроительная корпорация», в которую входят корпорации «Сухой», «Иркутск», Туполев, ОАК-Антонов и ОАК-ТС, использует устаревшие мощности своих заводов, а также передает заказы в КНР. Для ОАК аутсорсинг становится все более актуальным по мере выполнения комплекса мероприятий, направленных на значительное увеличение темпов выпуска пассажирской авиатехники. Компания «Энергетические проекты», актив ГК «Энергия», проведя предварительные переговоры с ОАК, узнала о готовности закупать детали в рамках проекта «Эпсилон-2». Предположительно оборудование завода в 3 раза производительнее аналогичного оборудования компаний, выполняющих заказы ОАК в настоящее время. Также в сотрудничестве заинтересованы ОАО «Конструкторское бюро приборостроения им. академика А. Г. Шипунова», ОАО «Объединенная двигателестроительная корпорация», ОАО «Тульский оружейный завод», ООО «ЦФ КАМА», ООО «МЗ Силовые Передачи».

На авиастроительном рынке работа, как правило, построена на базе долгосрочных контрактов и тесных технологических и деловых связей между поставщиками и потребителями. Поэтому устные переговоры, проведенные компанией «Энергетические проекты», свиде-

тельствуют о возможности заключения долгосрочных (10-летних) контрактов с ключевыми потребителями. Поскольку в рамках крупных договоров на поставку услуг механообработки часто указываются годовые объемы поставок и фиксируются цены, подписание таких договоров позволяет компании планировать загрузку ее оборудования и поток доходов на несколько лет.

Выбор места для строительства завода

Комсомольск-на-Амуре — крупный промышленный, научный и культурный центр Хабаровского края. Здесь активно развивается кластер авиастроителей. Так, на территории города располагаются Комсомольский-на-Амуре авиационный завод имени Ю. А. Гагарина, которому доверена реализация программы производства Перспективного авиационного комплекса фронтовой авиации (ПАК ФА) в интересах Министерства обороны РФ, а также Комсомольский-на-Амуре филиал ЗАО «Гражданские самолеты Сухого».

Кроме того, в Комсомольске-на-Амуре создается территория опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР) (прил. 3), и новое предприятие может стать якорным резидентом ТОСЭР. Оно удачно вписывается в программу развития города и края. Благодаря «Эпсилону-2» будет создано более 900 новых рабочих мест, возведено жилье для специалистов, увеличатся объемы налоговых отчислений в бюджеты разных уровней. Собственно, привилегии от государства благодаря участию в реализации масштабной программы — одна из причин выбора места. Учитывая высокую стоимость проекта, любые льготы от государства становятся немаловажными. Вторая причина — расположение вблизи азиатских стран, что ставит компанию в более выигрышную позицию по сравнению с другими мировыми производителями и позволяет снизить затраты на поставки и повысить стабильность в работе логистической цепи.

Выбор оборудования для оснащения завода

Высокая стоимость проекта обусловлена необходимостью покупки и установки на заводе дорогостоящего зарубежного оборудования — на эти цели уйдет большая часть денег, а

именно около 5,5 млрд рублей. Только покупка одного станка в зависимости от его характеристик обойдется от 1 до 4,5 млн долларов.

По данным ООО «Современные литейные технологии», из анализа трудоемкости изготовления деталей для авиакосмической отрасли можно увидеть, что до 90 % трудоемкости приходится на механическую обработку. Поэтому в качестве основного направления развития концепции производства цеха механообработки авиадеталей выбрано оснащение производства современным высокопроизводительным металлорежущим оборудованием, инструментом, технологиями, составляющими суть цифрового производства. Так, в частности, на заводе будет применяться 3D-система моделирования CATIA/Solid Edge, интегрированная с системой ЧПУ Heidenhain TNC 640. TNC 640 — высокотехнологичная система управления компании Heidenhain для комплексной обработки. Много новых токарных функций не только упрощают работу оператора с TNC 640, но и повышают эффективность обработки. Даже самые сложные операции токарной обработки можно легко запрограммировать прямо на станке. Несмотря на многообразие функций фрезерно-токарной обработки, система ЧПУ обеспечивает оптимальное удобство управления: это является особенностью систем управления Heidenhain. Оператору также доступно множество фрезерных циклов, в том числе гравировка. При помощи нового цикла гравировки 225 можно без проблем нанести текст или серийный номер. Выгода от использования подобного оборудования очевидна — высокая производительность и точность обработки, безопасность и надежность.

Что мешает дать старт перспективному производству?

Несмотря на очевидную необходимость строительства завода, существуют риски, которые мешают совету директоров компании принять окончательное решение по проекту.

Это, во-первых, замедление темпов экономического роста в России, а также резкое колебание курса валют, начавшееся в декабре 2014 г. [5]: предполагается, что оплата части оборудования для проекта будет осуществляться в евро, а значит, цена на закупку может из-

мениться и с большей вероятностью в сторону увеличения. Ситуацию усугубляет тот факт, что в России нет обученных работе с системами Heidenhain и покупаемым оборудованием специалистов. Чтобы подготовить необходимое количество операторов, понадобится дополнительное время, а также средства на обучение и последующие стажировки.

Существует также риск недостаточного объема сбыта. Он обусловлен в первую очередь зависимостью от нескольких крупных клиентов и будущего осуществления локализации производства автокомпонентов для иномарок, собираемых в России. Хотя руководство ГК «Энергии» достигло предварительных договоренностей по проекту, все договоренности были озвучены в устной, а не письменной форме, а значит, своей силы не имеют, что тоже не внушает оптимизма.

В целом в связи с ранней стадией реализации проекта существует риск невыполнения запланированных сроков. Отсутствие разработанного проектировщиком сводного сметного расчета стоимости строительства в полном объеме с полным комплектом объектных и локальных смет может привести к корректировке стоимости проекта.

* * *

Ирина Анатольевна только что вернулась с совещания по проекту «Эпсилон-2». Она выглядела уставшей. Даже несмотря на то, что обсуждение строительства завода проходило в конструктивном русле — вместе с коллегами они детально обсудили все риски и преимущества проекта, — сомнения относительно верности принятого решения ее по-прежнему не покидали.

Вопросы для обсуждения

Проанализируйте проект «Эпсилон-2». Как вы считаете, каковы сильные и слабые стороны проекта?

Как вы считаете, кто является заинтересованными сторонами в реализации данного проекта? Оцените степень значимости заинтересованных сторон для компании.

Дайте краткую характеристику элементам бизнес-модели проекта «Эпсилон-2» в соответствии со структурой канвы бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье.

Проведите конкурентный анализ отрасли на основе модели 5 сил конкуренции М. Портера.

Сформулируйте для проекта «Эпсилон-2» основные шаги реализации стратегии встраивания в цепочку создания ценности произво-

дителя конечной продукции как основного поставщика необходимых деталей.

Как вы считаете, какое решение должны были принять члены совета директоров ГК «Энергия» по проекту «Эпсилон-2»? Почему?

Список литературы

1. Бизнес-план ООО «Эпсилон-2». Группа компаний «Энергия». 2015. 96 с.
2. Государственная программа «Развитие авиационной промышленности на 2013—2025 годы» // Правительство России. 2014. 15 апреля. URL: <http://government.ru/programs/220/about/> (дата обращения: 10.04.2016).
3. Исследование российского рынка изделий из алюминиевых сплавов методом литья под высоким давлением, а также рынка изделий из титановых, стальных и алюминиевых сплавов, полученных методом механической обработки резанием. Most Marketing. 2015. — 132 с.
4. Об утверждении государственной программы «Развитие авиационной промышленности на 2013—2025 годы» // Правительство России. 2012. 24 декабря. URL: <http://government.ru/docs/3347/> (дата обращения: 10.04.2016).
5. Полякова Ю. Банк России назвал основные причины падения рубля // РБК. 2014. 15 декабря. URL: <http://www.rbc.ru/finances/15/12/2014/548f16c32ae5964f117fc581> (дата обращения: 01.11.2016).
6. Поставщики авиапрома. Целевое состояние. Strategy Partners Group. 2015. 53 с.
7. Строительство Ural Boeing Manufacturing 2 начнется весной 2014 года // Ростех. 2013. 28 ноября. URL: <http://rostec.ru/news/3653> (дата обращения: 28.04.2016).
8. ТОСЭР // Фонд развития Дальнего Востока. URL: <http://www.fondvostok.ru/toser/> (дата обращения: 10.04.2016).
9. Haftl L. Aerospace outsourcing can turn shops into high flyers // American machinist. 2007. URL: americanmachinist.com/features/aerospace-outsourcing-can-turn-shops-high-flyers (дата обращения: 16.04.2016).
10. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. — John Wiley & Sons, 2010.

The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

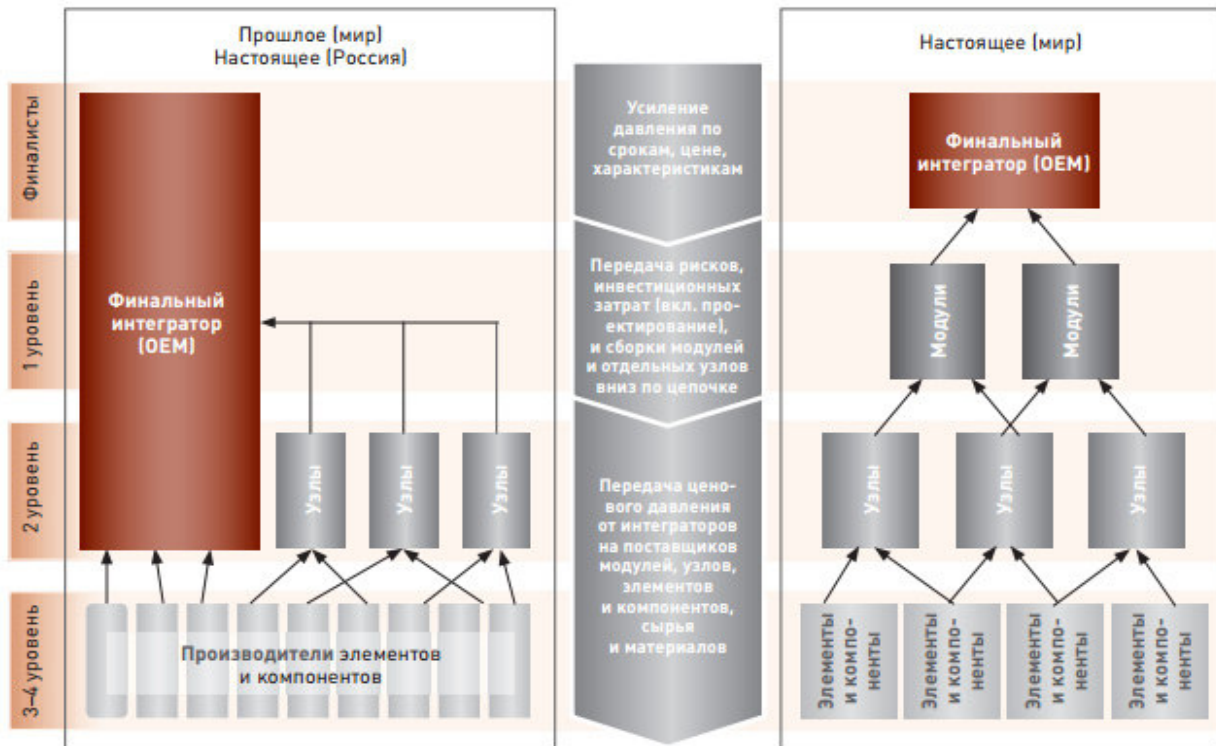
1. *Biznes-plan ООО «Epsilon-2». Gruppy kompanij «Jenergija». 2015. — 96 s.*
2. *Gosudarstvennaja programma «Razvitie aviacionnoj promyshlennosti na 2013—2025 gody» // Pravitel'stvo Rossii. 2014. 15 aprelja. Available at: <http://government.ru/programs/220/about/> (data obrashhenija: 10.04.2016).*
3. *Issledovanie rossijskogo rynka izdelij iz aljuminievyh splavov metodom lit'ja pod vysokim davleniem, a takzhe rynka izdelij iz titanovyh, stal'nyh i aljuminievyh splavov, poluchennyh metodom mehanoobrabotki rezan'em. Most Marketing. 2015. — 132 s.*
4. *Ob utverzhenii gosudarstvennoj programmy «Razvitie aviacionnoj promyshlennosti na 2013—2025 gody» // Pravitel'stvo Rossii. 2012. 24 dekabnja. Available at: <http://government.ru/docs/3347/> (data obrashhenija: 10.04.2016).*
5. *Poljakova Ju. Bank Rossii nazval osnovnye prichiny padenija rublja // RBK. 2014. 15 dekabnja. Available at: <http://www.rbc.ru/finances/15/12/2014/548f16c32ae5964f117fc581> (data obrashhenija: 01.11.2016).*
6. *Postavshhiki aviaproma. Celevoe sostojanie. Strategy Partners Group. 2015. 53 s.*
7. *Ctroitel'stvo Ural Boeing Manufacturing 2 nachnetsja vesnoj 2014 goda // Rosteh. 2013. 28 nojabnja. Available at: <http://rostec.ru/news/3653> (data obrashhenija: 28.04.2016).*
8. *TOSJeR // Fond razvitija Dal'nego Vostoka. Available at: <http://www.fondvostok.ru/toser/> (data obrashhenija: 10.04.2016).*
9. *Haftl L. Aerospace outsourcing can turn shops into high flyers // American machinist. 2007. Available at: americanmachinist.com/features/aerospace-outsourcing-can-turn-shops-high-flyers (data obrashhenija: 16.04.2016).*
10. *Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. — John Wiley & Sons, 2010.*

**Структура ООО «Группа компаний «Энергетические проекты»
и описание направлений ее деятельности**

<p style="text-align: center;">ЭНЕРГЕТИКА</p> <p>ЗАО «Энергетические проекты» — комплексный исполнитель проектов в области малой, средней и крупной энергетики.</p> <p>Основные направления — энергоэффективность, использование возобновляемых источников энергии, разработка и внедрение установок с применением топливных элементов, основанных на электрохимическом принципе</p> <p>Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> совместно с партнерами выполняет работы по проектированию, строительству эксплуатации ветропарков; проектирует и внедряет комбинированные (солнце + ветер + дизель + накопитель) объектов автономной генерации, системы энергосбережения для промышленных и инфраструктурных объектов; в сотрудничестве с ИНТЕР РАО реализует проект создания российского производства установок на основе твердооксидных топливных элементов. Для этого сформирован консорциум, включающий: Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт физики твердого тела Российской академии наук (ИФТТ РАН), Центральный научно-исследовательский институт судовой электротехники и технологии («ЦНИИ СЭТ»), ФГУП «Крыловский государственный научный центр», Химический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова, Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт Проблем химической физики Российской академии наук (ИПХФ РАН). 	<p style="text-align: center;">МАШИНОСТРОЕНИЕ</p> <p>ОАО «Уралтрубмаш» — крупнейший российский производитель прецизионных труб, занимающий лидирующие позиции на нескольких нишевых рынках: длинномерные трубы в бунтах, трубы для корпусов погружных насосов и электродвигателей, труба-шпуля, заготовка для карданных валов, труба под соединение Батлер.</p> <p>ООО «Эпсилон-2». В ТОСЭР города Комсомольск-на-Амуре проектируется завод по производству изделий из алюминия, титана и стали методом механообработки.</p>	
<p style="text-align: center;">НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ И ОПЫТНО-КОНСТРУКТОРСКИЕ РАБОТЫ</p> <p>НИОКР ведется в каждом из направлений соответствующими подразделениями:</p> <ul style="list-style-type: none"> опытно-конструкторское бюро создает решения для использования возобновляемых источников энергии, а также решения на основе топливных элементов; НТЦ «Элемент» работает над технологиями переработки техногенных отходов и извлечения редких и редкоземельных элементов и производства продукции на их основе; отдел ОКР на ОАО «Уралтрубмаш» ведет работу по созданию новой продукции и улучшению качества имеющейся; отдел ОАК в рамках проекта «Эпсилон» аккумулирует и использует компетенции в области производства деталей для авиации и автомобилестроения. 	<p style="text-align: center;">ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОБЪЕКТОВ</p> <p>Компания «Проекты и технологии — управление и разработка» специализируется на комплексной разработке проектов промышленных предприятий на современном международном уровне.</p> <p>Основная, но не исключительная специализация — предприятия алюминиевой и цементной отраслей. Компания выполняет функции как генерального проектировщика, так и инжиниринговой компании, аудита в строительстве, авторского надзора.</p>	<p style="text-align: center;">ПРОИЗВОДСТВО РЕДКИХ И РЕДКОЗЕМЕЛЬНЫХ МЕТАЛЛОВ</p> <p>Научно-исследовательский центр «Элемент» при сотрудничестве в УрФУ и РХТУ отобрал и актуализировал несколько технологий комплексной переработки техногенных отходов с производством растворов и оксидов редких и редкоземельных элементов. Группа компаний перешла к практическому освоению двух из них:</p> <p>На территории Богословского алюминиевого завода ведется строительство опытно-промышленной установки по переработке красного шлама с производством оксида скандия, концентрате РЗМ и ряда других продуктов.</p> <p>Совместно с ОАО «Атомредметзолото» в республике Бурятия создается производство по переработке отходов подземного выщелачивания урана на площадке ОАО «Хиагда».</p>

Источник: Бизнес-план ООО «Эпсилон-2», 2015.

Бизнес-модели российских и зарубежных авиастроительных компаний



Источник: Поставщики авиапрома..., 2015 [1].

Льготы, предоставляемые резидентам ТОСЭР

В соответствии с пакетом Федеральных законов (от 29.12.2015 № 473-ФЗ, от 31.12.2014 № 519-ФЗ, от 29.11.2014 № 380-ФЗ) для резидентов ТОСЭР установлен преференциальный режим осуществления предпринимательской деятельности, который включает следующие основные позиции:

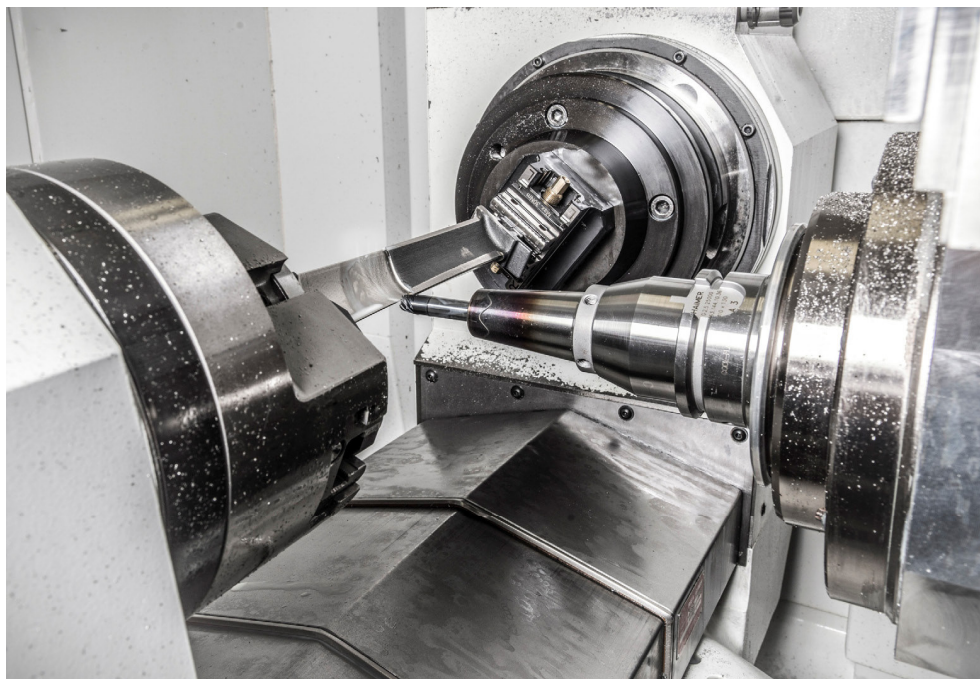
Налоговые льготы для резидентов ТОСЭР

- 7,6 % на 10 лет (ПФР — 6 %, ФОСС — 1,5 %, ФОМС — 0,1 %);
- 0 % до 5 % — налог на прибыль первые 5 лет после получения первой прибыли, последующие 5 лет — от 10 %;
- 0 % — земельный налог в течение 3 лет
- Освобождение или снижение ставки налогов на имущество, землю (в соответствии с региональным законодательством);
- Льготные арендные ставки для резидентов — коэффициент 0,4 % от базовой ставки;
- Понижающий коэффициент НДС (0—0,8) в течение 10 лет, далее применяется коэффициент 1;
- Ускоренный возврат НДС.

Дополнительные преференции

- Сокращенное время проведения контрольных проверок;
- Внеплановые проверки только по согласованию с Минвостокразвития России;
- Срок проведения плановой проверки — не более 15 рабочих дней;
- Финансирование строительства объектов инфраструктуры ТОР за счет бюджетных средств;
- Режим свободной таможенной зоны для резидентов;
- Беспшлинный и безналоговый ввоз, хранение, потребление (использование) иностранных товаров внутри ТОР, реэкспортный вывоз товаров (оборудования);
- Не требуется получение разрешений на привлечение иностранных работников: разрешение выдается без учета квот;
- Сокращенные сроки получения разрешительной документации;
- Экологическая экспертиза объектов инфраструктуры — 45 дней;
- Получение разрешительной документации на капитальное строительство — не более 40 дней;
- Предоставление управляющей компанией государственных услуг на территории ТОР (МФЦ).

Источник: ТОСЭР.

Машинное производство авиационных элементов

Cylinder Cover



Piston Head



Shaft

Источник: Бизнес-план ООО «Эпсилон-2», 2015 [1].

Для цитирования: Давий А. О., Прокофьева О. С. «Эпсилон-2»: риски и перспективы нового проекта (кейс) // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2017. № 1. С. 165—175.

For citation: Daviy A. O., Prokofyeva O. S. Epsilon-2: risks and opportunities of the new project (case) // Corporate governance and innovative economic development of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Capital of Syktyvkar State University. 2017. № 1. P. 165—175.