ATK

От отдельных инициатив к системной работе: как выстроить управление рисками зависимости от импорта

atkconsulting.ru

Переход к системному управлению рисками зависимости от импорта — как меняется роль функции закупок

Функция закупок трансформируется в один из ключевых драйверов технологической независимости предприятий

Поиск возможностей импортозамещения давно стал вызовом для российской промышленности, а за последние 3 года для многих предприятий — фактором выживания. Если ранее снижение зависимости от импорта рассматривалось как один из приоритетов управления рисками, то теперь оно стало операционной необходимостью практически для всех сегментов промышленности. Сегодня в качестве лидера в достижении импортонезависимости в РФ отмечают нефтегазовую отрасль — доля отечественного оборудования на конец 2024 года составляла порядка 70 %[1].

Типичный подбор аналогов для импортных компонентов и технологий либо приводит к «дружественным» производителям, либо к российским аналогам, пока часто проигрывающим по цене, качеству или доступным для рынка объёмам. Компании сталкиваются с дефицитом инженерных компетенций, длинными циклами вывода локальных решений и отсутствием достоверной информации о возможных альтернативах.

Одно из направлений в этих условиях — выстраивание системного управления рисками импортозамещения: со стратегией, сформированным организационным взаимодействием, отлаженными процессами, понятными системами управления эффективностью и информацией. Без этого точечные меры не дадут устойчивого эффекта.

Обеспечение надёжности поставок — базовая цель функции закупок, но в условиях санкционного давления для компаний в РФ, она дополняется новыми задачами. Они включают в себя выявление критичных зависимостей в цепочке поставок для конечной продукции, развитие локальных поставщиков, углубление кооперации с R&D и производством.

Мы собрали обратную связь со стороны организаций в металлургии, горной добыче, машиностроении, нефтегазовой, химической отрасли и FMCG, а также провели независимый анализ принятых решений среди российских компаний, чтобы понять, как сильно вектор на импортозамещение отразился в системных изменениях управления рисками в цепочках поставок — и отразился ли он вообще.

[1] Согласно оценке Министерства промышленности и торговли Российской Федерации

Управление рисками зависимости от импорта в организации

От закупочной функции требуется стратегическое переосмысление своей роли. Обеспечение технологической независимости — это не просто замена поставщика, а участие в формировании новых кооперационных цепочек, валидации совместных инвестиционных решений, работа с рисками, развитие субпоставщиков. Закупки становятся точкой консолидации интересов производства, ТОиР, R&D и стратегии.

Чтобы усилия закупок по управлению рисками зависимости от импорта не оставались набором разрозненных инициатив и стали устойчивой системой, следует рассматривать их как интегрированный управленческий контур. По итогам сбора межотраслевых практик от российских и международных компаний были рассмотрены основные элементы управления рисками зависимости от импорта как отдельной операционной модели:

1. Стратегия управления рисками
2. Организационное взаимодействие
3. Бизнес-процессы
4. Управление эффективностью
5. Управление информацией

Рис. 1. «Дом» управления рисками зависимости от импорта

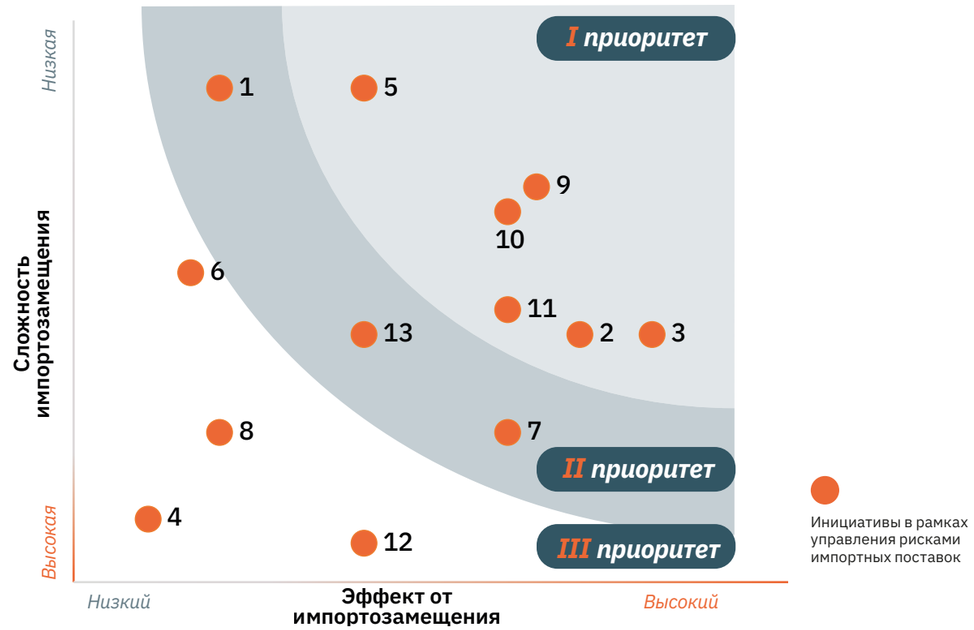
Стратегия управления рисками: от декларации к конкретным мерам

Работа по импортозамещению как части системного управления рисками организации нуждается в стратегии с конкретными и измеримыми целями, зафиксированными в бизнес-планах организации. Это может быть, например, «снижение доли импортных компонентов в критичных узлах на 30 % в течение двух лет», «локализация выбранных 150 номенклатурных позиций для комплектации», или достижение определенного количества альтернативных источников поставки. Принцип измеримости целей в данной стратегии максимально критичен: без него невозможно управлять прогрессом, который иначе будет постоянно «затухать» в операционной рутине.

По результатам собранной обратной связи, свыше половины предприятий занимаются управлением рисками зависимости от импорта без утверждённой стратегии или иного локального нормативного акта — и только в рамках уже реализованных ограничений в обеспечении предприятий. Лишь около 25% компаний имеют формализованную в каком-либо виде стратегию, при этом около 10% — планируют разработку такой стратегии в обозримом будущем. Это указывает на серьёзный разрыв между масштабом вызова и степенью стратегической готовности. В результате проекты по импортозамещению либо буксуют, либо не дают системного эффекта.

Не менее важным элементом стратегии является механизм приоритизации инициатив с учетом ограниченности ресурсов организации. Согласно полученной обратной связи, большинство (>70 %) компаний не имеют формализованной методологии для приоритизации работы по управлению рисками зависимости от импортной продукции и опираются на экспертную оценку двух основных параметров: сложность импортозамещения и потенциальный эффект (рис. 2).

Рис. 2. **Базовый подход к приоритизации инициатив в управлении рисками импортных поставок**



Для оценки сложности применяются следующие критерии:

- Сроки импортозамещения детали или оборудования
- Необходимые ресурсы (финансовые, человеческие, технологические)

При расчете **потенциального эффекта** от импортозамещения оценивается экономия от перехода на российские аналоги и влияние локализации на план продаж / производства.

Формализация порядка приоритизации направлений по импортозамещению является отправной точкой для работы кросс-функционального проектного офиса, без которой вектор работы бы постоянно смещался.

Организационное взаимодействие: уход от фрагментарных решений

Даже при наличии стратегии управления рисками ключевым фактором успеха остаётся качество организационного взаимодействия: как выстроены роли, процессы и обмен информацией между подразделениями.

В российских промышленных компаниях после 2014 года начали формироваться отдельные комитеты, рабочие группы и проектные офисы, отвечающие за локализацию. Основные организационные изменения касались крупных корпораций с госучастием. Для частного бизнеса более распространенными стали «внешние» решения — ассоциации, кластеры, отраслевые центры компетенций.

По итогам интервью с представителями промышленных компаний можно выделить ряд примеров организационных изменений, отражающих переход к системному управлению рисками зависимости от импорта:

- Проектный офис по импортозамещению на уровне Генерального директора с регулярными статус-встречами по реестру заменяемых номенклатур
- Локальные группы по импортозамещению на активах, которые ведут реестр критичных позиций, фиксируют нарастающие риски и формируют запросы на замену
- Профильный блок в структуре закупок, отвечающий за поиск альтернативных решений, взаимодействие с поставщиками (в т.ч. подразделения по управлению отношениями с поставщиками, SRM[2]), расчёт экономических эффектов и сопровождение договоров по импортозамещающей продукции (включая договоры по обратному инжинирингу)
- Выделенная команда / руководитель в рамках R&D, обеспечивающие разработку рабоче-конструкторской документации и адаптацию изделий под доступные компоненты в рамках проектного офиса.

При этом большинство компаний в ходе исследования признали, что не обладают формализованным процессом взаимодействия — координация между функциями остается существенно ограниченной. Это может снизить масштабируемость и скорость замещения.

[2] SRM (Supplier Relationship Management) — управление взаимоотношениями с поставщиками

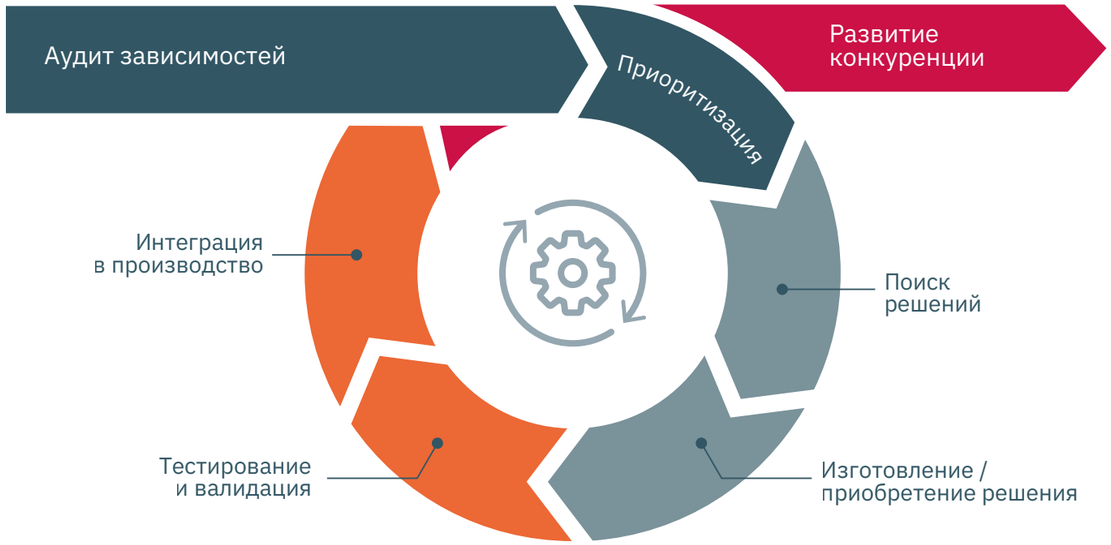
Лучшей практикой является формирование кросс-функциональных команд на каждый приоритетный проект локализации. Кроме того, данные команды должны иметь возможность выхода на других игроков отрасли для объединения усилий — по крайней мере, в формате временного объединенного реестра позиций для импортозамещения и решений по ним (по примеру китайских альянсов, инициируемых рабочими группами в рамках отрасли).

Особое внимание — кадрам: в рамках организационной модели эффективная система управления рисками зависимости от импорта должна предусматривать подход к привлечению талантов в этой узкой области и наращиванию соответствующих компетенций. Это как минимум потребует новые элементы матрицы компетенций персонала в закупках и других службах.

От реакции к воспроизводимой практике

Обобщенно типовую последовательность процесса управления рисками зависимости от импорта на уровне организации можно представить как цикл из 7 этапов (рис. 3).

Рис. 3. **Типовой цикл процесса управления рисками зависимости от импорта**



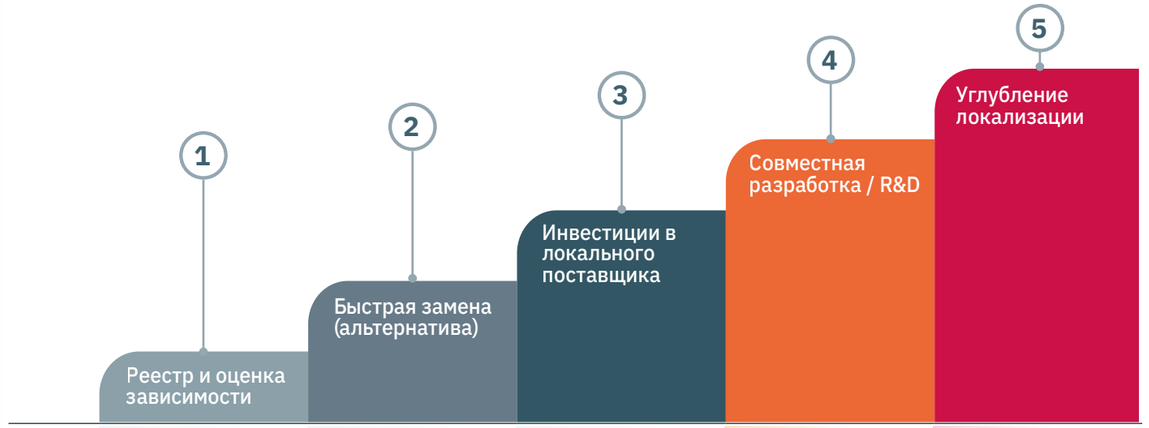
В российских компаниях процессы управления рисками зависимости от импорта — за рядом редких исключений — до 2022 года носили «реакционный» характер. С 2022 года ряд крупных отраслевых игроков формализовали отдельные процессы: ведение реестров импортозамещения, формирование «дорожных карт» для локализации, принятие решения по оффсетам в импортозамещающие производства и другие.

По итогам сбора обратной связи можно отметить:

- Формализацию процессов кросс-функционального взаимодействия в виде временных порядков по работе с импортозамещением
- Наличие порядка работы проектных команд в части обратного инжиниринга
- Внесение изменений / дополнений в закупочные регламенты в части отдельных маршрутов согласований, моделей оценки поставщиков, шаблонов договоров при поиске импортозамещающих решений

С учетом анализа международного опыта мы выделили пошаговую модель стратегического управления рисками зависимости от импортных поставок (рис. 4), актуальную и для компаний РФ.

Рис. 4. **Пошаговая модель управления рисками зависимости от импорта**



Цель	Выявить зоны риска и фокус импортозамещения	Обеспечить непрерывность поставок	Обеспечить независимость от импорта	Контроль над критичной технологией	Достичь технологической автономности по всей цепочке поставок
Подход	Сбор информации об используемых импортных материалах, узлах и ПО	Поиск доступных замен: параллельный импорт, дружественные страны, б/у оборудование	Инвестиции (оффсеты) в готовые отечественные решения	Адаптированная локализация: кастомизация, создание аналога в партнёрстве	Управление рисками зависимости от импорта с поставщиками 2 и 3 уровней (Tier-2,3)

Системное управление эффективностью в импортозамещении

Системное управление рисками зависимости от импорта требует от организации эффективной системы целеполагания. Правильно заданные КПЭ делают прогресс измеримым, а достижение результатов — мотивированным для вовлеченным команд.

На практике КПЭ и цели по данному направлению встраиваются в разные уровни управления: от закрепления на уровне стратегических целей компании («снижение доли импорта в себестоимости») до персональных проектных задач руководителям отдельных функций (например, «количество локализованных позиций», «план по поиску альтернативных поставщиков», «поиск альтернатив по импортным позициям», «сроки завершения опытно-конструкторских работ»). При выстраивании системы управления эффективностью важно обеспечить каскадирование КПЭ на всех уровнях: от топ-менеджмента до линейных сотрудников (рис. 5).

Рис. 5. **Пример каскадированных КПЭ в области импортозамещения**

Согласно собранной обратной связи, показатели оценки реализации инициатив по импортозамещению редко становятся элементами расчета мотивационных выплат. Кроме этого, применение «результирующих» измерений достаточно затруднено — итоги проекта по созданию аналога могут затянуться на месяцы и годы не по вине исполнителя. Более того, такие показатели точно останутся в фокусе внимания руководителя вне зависимости от наличия их в системе мотивации. Большее внимание стоит уделить «опережающим» показателям: «доля разработок, прошедших опытно-промышленные испытания», «уровень покрытия матрицы «продукт-поставщик» подрядчиками по обратному инжинирингу», и другие показатели, «подталкивающие» к обеспечению системных решений по управлению рисками зависимости от импорта.

[3] ОКР — опытно-конструкторские работы

Управление информацией: от фрагментированных данных к системе знаний

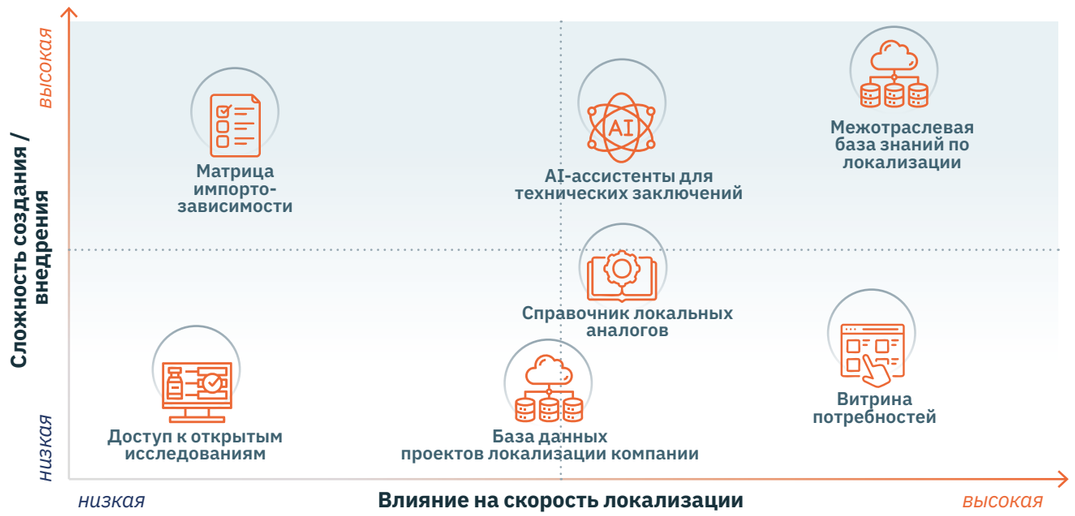
Управление любыми рисками существенно опирается на качество и полноту доступной для анализа информации. Требуется доступ к детальным данным о технических характеристиках импортных компонентов, производственных возможностях и доступных мощностях локальных поставщиков, а также дальнейшее структурированное отражение цикла импортозамещения и связанной с ним аналитики в собственных базах данных и учетных системах.

Компании-участники исследования отметили примеры реализации системного подхода к работе с информацией в контексте импортозамещения:

- Отражение признака импорта и приоритета на локализацию в справочнике материалов
- Создание выделенной базы знаний по направлению импортозамещения (результаты испытаний, аналоги, поставщики)
- Матрицы «импортозависимости»
- Открытые «витрины» потребностей для поиска альтернатив

Эффективное управление информацией также включает координацию вовлеченных служб и элементы контроля качества и полноты информации. Реализуемые отдельными компаниями цифровые инструменты (каталоги, AI-системы поиска, чат-боты для работы с расширенными базами знаний) призваны упростить работу вовлеченных в проекты сотрудников (рис. 6).

Рис. 6. **Инструмент информационного управления рисками зависимости от импорта**



При этом за руководством организаций остается задача внедрить культуру управления знаниями и сделать её частью ежедневной работы технических, закупочных и проектных подразделений.

Импортозамещение: зарубежный опыт

Международная практика дружественных стран отражает управленческий приоритет на выделение специализированных организационных структур для задач локализации (см. Таблицу 1).

Таблица 1. Сравнение подходов по управлению рисками зависимости от импорта в разных странах

Параметр	Россия	Китай[4,5,6]	Иран[7,8]
1 **Координация в крупных компаниях**	Комитеты и рабочие группы, кросс-функциональные команды	Интегрированный R&D и производство (Huawei, Xiaomi, BYD); дочерние центры разработок	Самостоятельные бюро и инженерные центры внутри компаний (Iran Khodro, Entekhab)
2 **Подход к масштабированию**	Консолидация через холдинги и кластеры	Механизм «двух конкурентов», параллельное развитие нескольких центров в одной области	Масштабирование на региональных рынках за счёт низких цен
3 **Роль НИИ и науки**	Привлечение через отраслевые институты и вузы, но роль пока ограничена	Встроены в структуру государственных корпораций, активное вовлечение в разработку технологий	Институты при министерствах распределяют бюджеты и задачи между вузами и заводами
4 **Обращение к иностранным компетенциям**	Частичная кооперация с поставщиками из дружественных стран (Китай, Индия)	Трансфер технологий через совместные предприятия, обязательное обучение кадров, переход к самостоятельному производству	Использование неформальных сетей: диаспоры, посредники, закупки через третьи страны (ОАЭ, Турция)

Помимо различий в организации импортозамещения, опыт Китая подтверждает важность выстраивания правильной приоритизации.

В КНР 1980-х собирали машины из импортных машинокомплектов (CKD-сборка), затем в 1990-х ввели требования локализации: сначала 40 %, потом 60 % деталей должны быть местного производства, в ином случае устанавливалась прогрессивная шкала пошлин на импортные машинокомплекты (см. Таблицу 2). Постепенно доля локализации росла, и китайские поставщики при поддержке государства создавали необходимые компоненты. Это привело к постепенному формированию собственной компонентной базы, росту компетенций в машиностроении и переходу от сборки к полному циклу разработки и производства.

[4] U.S. Chamber of Commerce: Was Made in China 2025 Successful?
[5] Inside China's state-owned enterprises: Managed competition through a multi-level structure
[6] Rethinking Technology Transfer Policy toward China, https://www.csis.org/
[7] The limit of Iran's industrial resilience, https://www.clingendael.org/
[8] Obstacles and opportunities for closer Iranian-Chinese economic cooperation, https://mei.edu/

Таблица 2. Величина импортных пошлин на машинокомплекты в зависимости от уровня их локализации в 1990-ых годах в Китае [9]

Уровень локализации машинокомплектов, %	<40%	40-60%	60-80%
Величина импортных пошлин, %	80%	48%	32%

Заключение

Управление рисками зависимости от импорта и импортозамещение превратилось для российского промышленника в стратегическую повестку дня. Последние годы показали уязвимость излишней зависимости от импорта — и одновременно раскрыли возможность для внутренних производителей занять освободившиеся ниши.

Опыт Китая и Ирана подсказывает: сфокусированные инвестиции в собственные технологии окупаются в долгосрочной перспективе, и при системной господдержке — но не слепому субсидированию — бизнес способен быстро адаптироваться к внешним «шокам».

Для российских компаний наступил момент, когда старая модель «закупить проверенный импортный бренд» перестала быть основной опцией в закупочных стратегиях. От того, насколько быстро и системно предприятия адаптируются к новой реальности, зависит их конкурентоспособность в ближайшие годы.

[9] Different Strategies of Localization in the Chinese Auto Industry: The Cases of Shanghai Volkswagen and Tianjin Daihatsu

АТК

Авторы исследования

Алексей Лапиков

Партнер

alexey.lapikov@atkconsulting.ru

Артем Харитонов

Директор

artem.kharitonov@atkconsulting.ru

Андрей Кусик

Руководитель проектов

andrey.kusik@atkconsulting.ru

Александр Николаев

Консультант

aleksandr.nikolaev@atkconsulting.ru

info@atkconsulting.ru

+7 495 477-84-84

г. Москва,
Павелецкая площадь, дом 2,
строение 2

atkconsulting.ru