

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
АО «НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ
КОРПОРАЦИЯ «УРАЛВАГОНЗАВОД»
ДО 2025 ГОДА**

МИССИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ



МИССИЯ

Укрепление обороноспособности и развитие транспортной инфраструктуры Российской Федерации путем создания высокотехнологичных инновационных продуктов военного, специального и гражданского назначения

Рост выручки
в 2025 г.

до
382
млрд руб

Рентабельность
по чистой
прибыли
в 2025 г.

6–8 %

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ



ВЫПОЛНЕНИЕ УКАЗА ПРЕЗИДЕНТА РФ ОТ 27.08.2007 № 1102

Сохранение и развитие научно-производственного потенциала РФ в области создания перспективных комплексов бронетанкового и артиллерийского вооружения

01.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

1.1.

Повышение качества управления до уровня лучших мировых практик посредством создания управляющей компании, смены индустриальной модели и внедрения инструментов управления операционной эффективностью

02.

ПРОДАЖИ

2.1.

Рост объемов продаж ПВН в 2,5 раза от уровня 2015 г.

2.2.

Увеличение доли гражданской продукции в выручке до 46%

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ



03. НОВЫЕ ПРОДУКТЫ

3.1.

Лидерство по инновациям в отраслях военного и транспортного машиностроения с долей инновационной продукции в выручке не менее 75% к 2025 г.

04. ПАРТНЕРСТВА

4.1.

Адаптация технологий V технологического уклада за счет выстраивания 2-3 стратегических партнерств с лидерами в своих отраслях

4.2.

Создание предпосылок для перехода к VI технологическому укладу

05. ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

5.1.

Организация системного управления операционной эффективностью

5.2.

Снижение доли управленческих и общепроизводственных расходов в выручке до 12%

06. ПЕРСОНАЛ

6.1.

Рост производительности труда в 4 раза до уровня лучших российских практик

ЦЕЛИ

01. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

1.1.

Повышение качества управления до уровня лучших мировых практик посредством создания управляющей компании, смены индустриальной модели и внедрения инструментов управления операционной эффективностью

ЗАДАЧИ

- Создание Управляющей Компании, передача управления ключевыми обществами в УК, создание новых Бизнес-единиц (общее число БЕ – 9), переход к индустриальной модели «Организация = центр компетенций» к 2020 году
- Дебюрократизация и реинжиниринг бизнес-процессов, отдельный учет затрат по продуктам, распределение функций, полномочий, ответственности, в т.ч. по НИОКР, инвестициям
- Повышение мотивации сотрудников
- Реструктуризация / отчуждение непрофильных активов до конца 2018 года
- Создание единой автоматизированной системы управления

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КОРПОРАЦИИ



ЦЕЛИ

ЗАДАЧИ

02.

ПРОДАЖИ

2.1.

Увеличение доли гражданской продукции в выручке до 46%

- Возвращение позиции № 1 в массовом сегменте грузовых вагонов, вход в топ-3 в специализированном сегменте
- Лидерство на рынке решений городской мобильности России с долей в производстве трамваев более 80% к 2025 году.
- Становление как поставщика уровня -4 / -2 на рынке общего машиностроения с долей рынка 5%
- Вхождение в топ-5 поставщиков в России узлов и комплектующих для тягового и подвижного состава к 2025 году
- Возвращение позиции № 2 на рынке гусеничных бульдозеров к 2025 году, увеличение продаж трубоукладчиков и погрузчиков, в перспективе – вывод на рынок экскаваторов
- Увеличение продаж на экспорт гражданской продукции с достижением доли в выручке до 14%

2.2.

Рост выручки от военной продукции в 2,5 раза от уровня 2015 года

- Разработка и прохождение государственных испытаний новой ПВН
- Нарращивание продаж Корпорации на мировом рынке ПВН свыше 90 млрд руб. к 2025 году
- Внедрение обеспечения полного жизненного цикла образцов ВВТ на внутреннем и внешнем рынках за счет развития сервисных услуг
- Увеличение продажи модернизированных образцов ПВН и новых образцов ПВН, диверсификация продаж ПВН на рынках военной и специальной техники

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КОРПОРАЦИИ



ЦЕЛИ

03. НОВЫЕ ПРОДУКТЫ

3.1.

Лидерство по инновациям в отраслях военного и транспортного машиностроения с долей инновационной продукции в выручке не менее 75%

ЗАДАЧИ

- Запуск Бизнес-Единицы "Развитие Бизнеса"
- Реализация стратегии вывода на рынок инновационных продуктов, своевременная постановка в производство и вывод на рынок новых образцов ПВН и гражданской продукции
- Обеспечение инвестирования в новые продуктовые направления, НИОКР и повышение их эффективности для разработки новых образцов ВВСТ

ЦЕЛИ

04.

ПАРТНЕРСТВО

4.1.

Адаптация технологий V

технологического уклада за счет

выстраивания 2-3 стратегических

партнерств с лидерами в своих отраслях

4.2.

Создание предпосылок для

перехода к VI технологическому

укладу

ЗАДАЧИ

- Организация партнёрств в области НИОКР (гражданская спецтехника, электротехника), производства (гражданская спецтехника, трамваи, общее машиностроение) и сбыта по действующим (Ж/Д, трамваи, электротехника) и новым бизнес-направлениям Корпорации
- Организация партнерств с производителями 1 уровня и OEM¹ в области общего машиностроения
- Организация партнерства с зарубежными перевозчиками и эксплуатантами инфраструктуры и РЖД
- Создание Центра R&D
- Внедрение технологий интеллектуального производства

¹) OEM - Original equipment manufacturer - головной производитель конечной продукции

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КОРПОРАЦИИ



ЦЕЛИ

05.

ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

5.1.

Организация системного управления операционной эффективностью

5.2.

Снижение доли управленческих и общепроизводственных расходов в выручке до 12%

ЗАДАЧИ

- Создание структурного подразделения по развитию внутренней кооперации и развитие внутригрупповой кооперации с достижением доли внутригрупповых закупок 30% к 2025 году.
- Создание производственных центров компетенций по цветному, чугунному, стальному литью, производству трансмиссий, метизному производству, мехобработке мелких и средних деталей, инструментальному производству (в том числе оснастки) на базе организаций Корпорации до конца 2018 года для выполнения 100% внутренней потребности Корпорации, полный переход к новой индустриальной модели к концу 2020 года, снижение доли общепроизводственных расходов в выручке с 11,6% до 8,5% за счет оптимизации производственных мощностей
- Создание центра компетенций по информационным технологиям до 2018 года
- Снижение доли управленческих расходов в выручке с 4% до 3,5% за счет централизации ряда управленческих функций на уровне УК и создания Общекорпоративных Центров Обслуживания (ОЦО)
- Внедрение системы мониторинга производственных мощностей

ЦЕЛИ

06.

ПЕРСОНАЛ

6.1.

Рост производительности труда

в 4 раза до уровня лучших российских практик

- *выручка на сотрудника – 8 млн руб.*

- *соотношение рабочих / РСС – 5,*

- *соотношение вспомогательных рабочих / основных рабочих – 0,7*

ЗАДАЧИ

- Формирование штата УК Корпорации в 1 половине 2017 года
- Формирование и реализация единого плана оптимизации численности персонала в организациях Корпорации до конца 2018 года
- Формирование и внедрение единой политики управления персоналом в организациях Корпорации
- Повышение профессионального уровня сотрудников в Корпорации
- Формирование кадрового резерва Корпорации
- Постоянный контроль реализации политики управления персоналом на всех уровнях управления

КАРТА ПРИСУТСТВИЯ КОРПОРАЦИИ



Медицинская техника Нефтегазовое оборудование	Электротехника военного назначения Гражданская электротехника	Артиллерия Бронированные боевые машины Ремонт военной техники Специальные НИОКР
Металлургическое оборудование и продукция Авиационное оборудование С\х техника Оборудование для космических исследований	Трамвайные вагоны Гражданская спецтехника Аренда Ж/Д техники	Инженерная техника Железнодорожная техника
Учебные тренажеры Путеукладочная техника Горно-шахтное оборудование Спецодежда	Пассажирские вагоны	Криогенное оборудование Газобаллонное оборудование

Позиция Корпорации на рынке

Непривлекательное для Корпорации
бизнес-направление

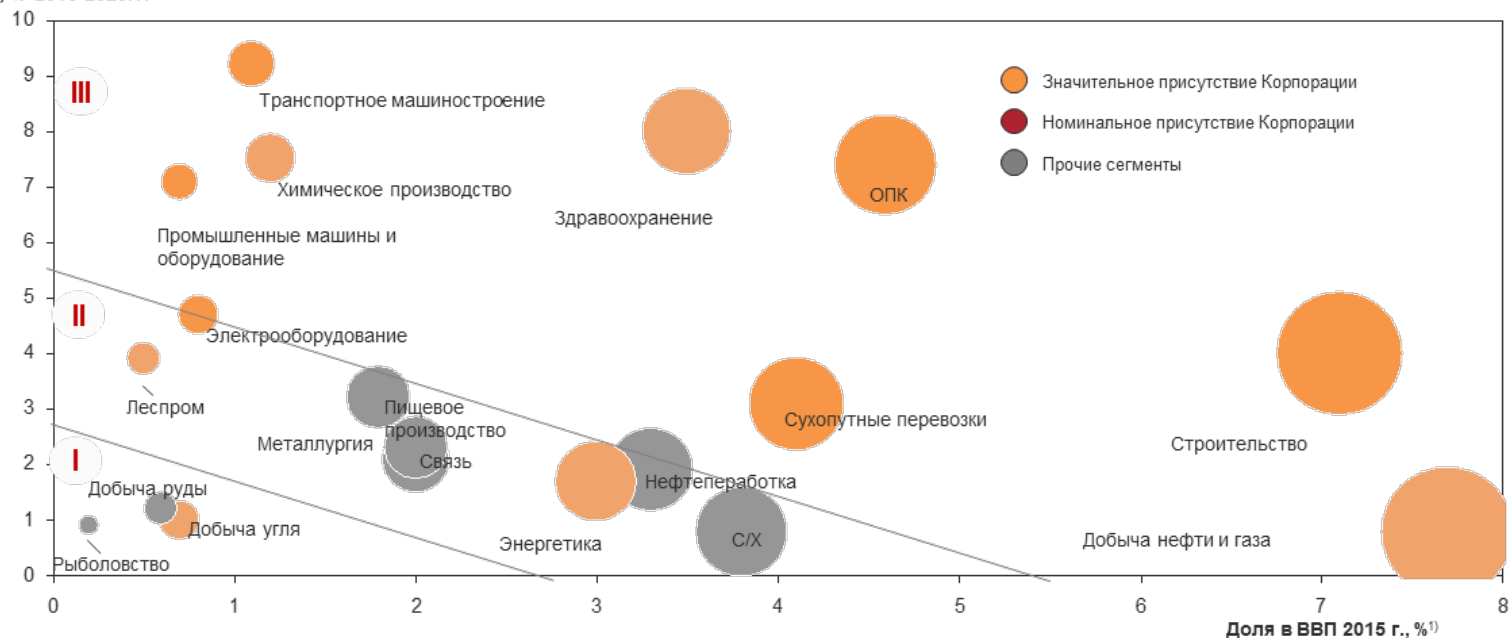
Умеренно привлекательное
для Корпорации бизнес-направление

Привлекательное для Корпорации
бизнес-направление

КАРТА ПРИСУТСТВИЯ КОРПОРАЦИИ



CAGR, % 2016-2025гг.



I Насыщенные рынки

- Насыщенные рынки
- Ограниченные возможности для импортозамещения и экспорта

II Рынки умеренного роста

- Рост спроса на продукцию отраслей
- Реализация программ господдержки и импортозамещения

III Рынки опережающего роста и наиболее емкие рынки

- Реализация отложенного спроса и рост потребности в продукции отраслей
- Реализация программ господдержки и импортозамещения

Сегменты присутствия Корпорации в средне- и долгосрочной перспективе привлекательны как по емкости, так и по динамике роста

¹⁾ Объемы сегментов отражены по валовой добавленной стоимости в 2015 г., трлн руб.

ПРОГНОЗ РАЗВИТИЯ РЫНКОВ ПРИСУТСТВИЯ КОРПОРАЦИИ



В перспективе до 2025 г. основные рынки присутствия Корпорации будут интенсивно расти

¹⁾ - Прогноз продаж Корпорации с учетом инфляции и изменения валютных курсов

КЛЮЧЕВЫЕ ГРУППЫ НОВЫХ ПРОДУКТОВ БЕСПИЛОТНАЯ И ДИСТАНЦИОННО УПРАВЛЯЕМАЯ ТЕХНИКА



РОССИЙСКИЙ РЫНОК
в 2025 г.

20
млрд руб

+ экспорт



НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

Создание собственного
модельного ряда
беспилотной техники

Создание (в партнерстве)
систем приема и
передачи данных

Масштабирование опыта
создания беспилотных
систем на другие отрасли

СИНЕРГИЯ КОРПОРАЦИИ

Логическое развитие
существующих
компетенций и ключевого
рынка

Создание
дополнительного рынка в
сегментах присутствия

Переход от качественной
продукции к
интеллектуальным
системам

КЛЮЧЕВЫЕ ГРУППЫ НОВЫХ ПРОДУКТОВ УДАЛЕННАЯ ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ ВООРУЖЕНИЯ И ГРАЖДАНСКИХ МАШИН

РОССИЙСКИЙ РЫНОК
в 2025 г.

20

млрд руб

+ экспорт



НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

Выход на рынок интегрированных систем диагностики состояния машин, сбора и онлайн обработки данных

Развитие через сегмент военной техники к выходу в гражданский сектор

Создание систем и процессов реагирования на состояние диагностируемого оборудования

СИНЕРГИЯ КОРПОРАЦИИ

Соответствие стратегии по развитию сервиса и приближению к потребителю

Налаживание более тесных отношений с ключевыми потребителями

Переход от обеспечения комплектующими к обеспечению готовности к работе

КЛЮЧЕВЫЕ ГРУППЫ НОВЫХ ПРОДУКТОВ НОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ

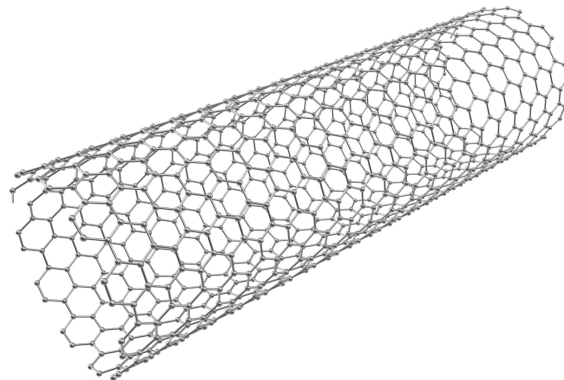


РОССИЙСКИЙ РЫНОК
в 2025 г.

60

млрд руб

+ экспорт



НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

Разработка и поставка прорывных материалов и технологий их изготовления

Сверхлегкие, сверхпрочные, сверхтугоплавкие, самовосстанавливающиеся материалы

Создание нескольких уникальных продуктов для применения в широком круге гражданских и военных отраслей

СИНЕРГИЯ КОРПОРАЦИИ

Трансляция компетенций Корпорации для освоения огромного и постоянно растущего рынка

Возможность масштабирования опыта применения от единичных продуктов ко всему аналогичному спросу всех отраслей

Применимость для всех существующих продуктов

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ КОРПОРАЦИИ

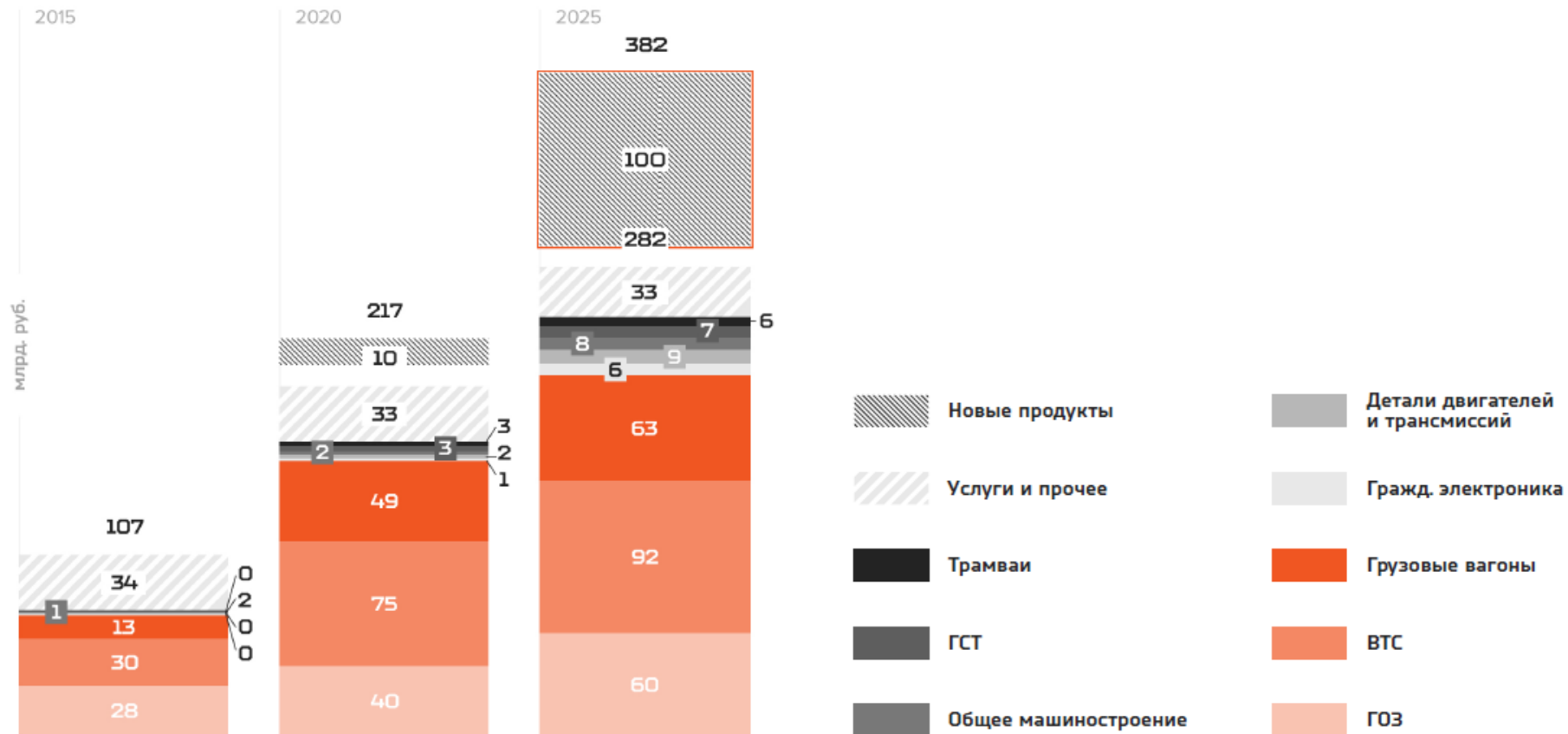


	АЛЬТЕРНАТИВА 1 КОРПОРАЦИЯ КАК ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ВООРУЖЕНИЙ	АЛЬТЕРНАТИВА 2 ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКЦИИ ВОЕННОГО И ГРАЖДАНСКОГО НАПРАВЛЕНИЙ	АЛЬТЕРНАТИВА 3 ТРАНСФОРМАЦИЯ В ЭФФЕКТИВНЫЙ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫЙ ХОЛДИНГ
Описание	<ul style="list-style-type: none"> Доля ПВН в общем объеме выручки > 80% Развитие гражданского направления по остаточному принципу 	<ul style="list-style-type: none"> Доля гражданской продукции в общем объеме выручки 25 % Сохранение существующей системы управления 	<ul style="list-style-type: none"> Доля гражданской продукции в общей выручке 45 % Новая корпоративная структура и система управления
Преимущества	<ul style="list-style-type: none"> Развитие и дальнейшее упрочнение компетенций в производстве ПВН Критическая зависимость от Заказчика 	<ul style="list-style-type: none"> Занятие стратегически перспективных рыночных ниш Снижение зависимости развития Корпорации от рыночных рисков за счет диверсификации 	<ul style="list-style-type: none"> Реализация всего потенциала экспансии на существующих и новых рынках продукции Усиление внутренней синергии Корпорации – создание центров компетенций и снижение издержек
Недостатки	<ul style="list-style-type: none"> Критический уровень долга Низкая рентабельность по ГОЗ 	<ul style="list-style-type: none"> Невозможность осуществления всего потенциала альтернативы из-за неэффективной системы управления 	<ul style="list-style-type: none"> Потребность в изменении системы управления на всех уровнях в сжатые сроки
Выручка	➤ 241 млрд руб.	➤ 265 млрд руб.	➤ 382,1 млрд руб.
Рентабельность EBITDA	➤ 10,2 %	➤ 16,6 %	➤ 19,7 %
Чистая прибыль	➤ 0,6 млрд руб.	➤ 10,9 млрд руб.	➤ 24,5 млрд руб.
Производительность¹⁾	➤ 4,8 млн руб./чел.	➤ 5,3 млн руб./чел.	➤ 8,0 млн руб./чел.
Стоимость компании²⁾	➤ 78,5 млрд руб.	➤ 105 млрд руб.	➤ 130 млрд руб.
Соответствие специальным целям	●	●	●
Риск	➤ Банкротство из-за отрицательного собственного капитала	➤ Неэффективное использование производств. инфраструктуры	➤ Трудоёмкость трансформации к новой системе управления

¹⁾ Выручка на 1 работающего ³⁾ Enterprise value (стоимость собственного капитала компания плюс чистый долг)

Источник: анализ SBS

ПРОГНОЗНАЯ ВЫРУЧКА КОРПОРАЦИИ



ПРЕДЛАГАЕМЫЕ К СОЗДАНИЮ ЦЕНТРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ

УРАЛВАГОНЗАВОД

Электрометаллургия

Стальное литье

Мехобработка

Производство трансмиссий

Метизное производство

Инструментальное производство



ПРЕДЛАГАЕМЫЕ К СОЗДАНИЮ ЦЕНТРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ



УРАЛТРАНСМАШ

Мехобработка

ЗАВОД № 9

Мехобработка



ПРЕДЛАГАЕМЫЕ К СОЗДАНИЮ ЦЕНТРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ

ЭЛЕКТРОМАШИНА

Мелкое алюминиевое литье

МОТОРНЫЙ ЗАВОД (ЧТЗ)

Чугунное литье

Среднее алюминиевое литье

Мехобработка



ПРЕДЛАГАЕМЫЕ К СОЗДАНИЮ ЦЕНТРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ



ОМСКТРАНСМАШ

Марганцовистые стали

Гусеничные ленты



ПРЕДЛАГАЕМЫЕ К СОЗДАНИЮ ЦЕНТРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ

ЦЕНТР R&D

Инновационные разработки

Распределенный центр управления НИОКР

ЦЕНТР IT

Политика ИТ

Инфраструктура ИТ

Обслуживание организаций



ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ

ЭТАП № 1 (2017–2018 ГОДЫ)



ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Выстраивание системы управления Корпорацией (создание УК, бизнес-единиц, реинжиниринг основных бизнес-процессов)

Запуск производственных Центров Компетенций (ЦК) и ЦК по ИТ, НИОКР

Увеличение внутригрупповой кооперации

Реализация текущих проектов ФЦП

Реализация антикризисных мероприятий, направленных на повышение операционной эффективности (оптимизация площадей, численности персонала)

ИНДИКАТОРЫ И ПОКАЗАТЕЛИ

Создание УК и передача функций управления

Создание 9 Бизнес-единиц

Создание 8 ОЦО, в т.ч. ЦК по ИТ

Запуск 8 производственных ЦК

Реализация непрофильных активов

Реализация программ оптимизации/релокации/переобучения персонала в 100% объеме

Оптимизация мощностей

Доля внутригрупповых закупок - 10%

Внедрены новые эффективные бизнес-процессы взамен старых

ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ

ЭТАП № 2 (2019–2021 ГОДЫ)



ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Привлечение инвестиций, направленных:

- на развитие гражданских бизнес-направлений и запуск инновационных продуктов;
- на повышение операционной эффективности

Наращивание объемов продаж и развитие внутригрупповой кооперации

ИНДИКАТОРЫ И ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка
к 2021 г.

228,7
млрд руб

Рентабельность
по EBITDA

18 %

Чистая
прибыль

6,7
млрд руб

Доля внутри-
групповых
закупок

16 %

ПВН

131,5 млрд руб

ЖДТ

50,3 млрд. руб

Гражданская спецтехника

4,5 млрд руб

Электротехника

5,0 млрд руб

Трамваи

3,3 млрд руб

Общемаш

5,2 млрд руб

ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИИ

ЭТАП № 3 (2022–2025 ГОДЫ)

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

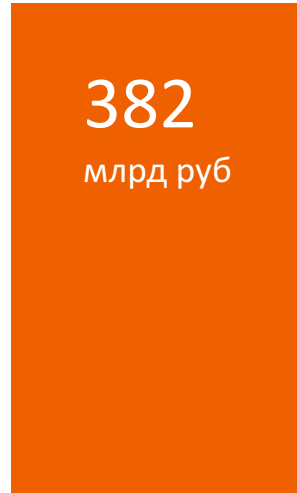
Выход на новые продуктовые рынки и активное развитие инновационных направлений

Усиление позиций на традиционных рынках

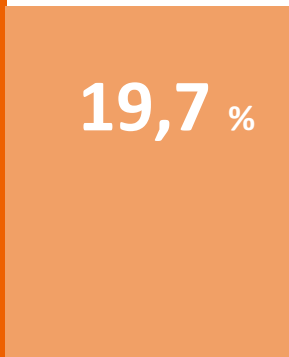
Стабилизация финансового состояния Корпорации

ИНДИКАТОРЫ И ПОКАЗАТЕЛИ

Выручка
к 2025 г.



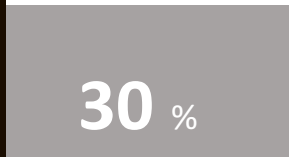
Рентабельность
по EBITDA



Чистая
прибыль



Доля внутри-
групповых
закупок



ПВН

увеличение продаж в 2,5 раза

ЖДТ

№1 в массовом сегменте грузовых вагонов, топ-3 в специализированном сегменте

Гражданская спецтехника

№2 на рынке гусеничных бульдозеров

Электротехника

топ-5 поставщиков узлов и комплект. для тягового и подвижного состава

Трамваи

№1 на рынке решений городской мобильности России

Общемаш

становление как поставщика уровня -4 / -2 на рынке

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ СТРАТЕГИИ



	2015 г.	2016 г. (прогноз)	2025 г.
1 Выручка, млн руб.	106 574	141 980	382 120
2 Рентабельность EBITDA, %	9,8	16	19,7
3 Доля инновационной продукции в выручке, %	40	43,5	75
4 Чистая прибыль Корпорации, млн руб.	-16 594	863	24 120
5 Доходность инвестированного капитала, %	0,9	3	19,1
6 Производительность труда, млн руб./чел.	2,1	3,05	8
7 Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	30,6	34,4	63,8
8 Выполнение ГОЗ, %	100	100	100