

УТВЕРЖДЕНО  
Советом директоров  
ОАО «Уральский институт  
металлов»  
Протокол №140  
от «21» апреля 2014 г.

## **СТРАТЕГИЯ**

**развития ОАО «Уральский институт металлов»**

**на 2014 – 2018 гг.**

## 1. Введение

Ввиду сложившейся в ходе системного кризиса и предельно обостряющейся с течением времени напряженной ситуации в экономике Российской Федерации особую актуальность приобретает вопрос разработки стратегии предприятия.

ОАО «Уральский институт металлов» (ОАО «УИМ») является ведущей научно-исследовательской организацией металлургического профиля в Урало-Сибирском регионе и осуществляет научно-техническую деятельность по всему циклу металлургического производства от подготовки сырья до готовой продукции.

Предыдущая 10-летняя программа развития ОАО «УИМ» была принята в 2005 г. на общем собрании акционеров ОАО «УИМ».

За прошедшие годы расширились научные исследования совместно с предприятиями «Евразхолдинга», ТМК, ММК, УГМК и другими предприятиями. Проведена масштабная модернизация лабораторно-исследовательской базы, в частности создано отделение рудоподготовки, обогащения и окускования рудных и нерудных материалов, переоснащена современными приборами лаборатория аналитического контроля, для широкого использования в исследованиях информационных технологий создана общеинститутская компьютерная сеть, оснащенная современными компьютерами и программами.

Инвестиции в развитие экспериментально-исследовательской базы полностью финансировались за счет реализации научно-технической продукции общества.

В настоящее время металлургическая отрасль находится в кризисе, финансирование НИОКР предприятиями резко сокращено.

Разработанные в рамках государственных технологических платформ предложения по созданию новых технологических процессов и совершенствованию существующих не финансируются государством. Предлагаемые государством условия по выполнению поисковых и опытных работ по государственному частичному партнерству не удовлетворяют промышленные предприятия и инвесторов.

В связи с этим в среднесрочной стратегической перспективе приоритетными становятся научно-технические разработки, обеспечивающие максимальное снижение себестоимости, материалоемкости и энергоемкости технологических процессов производства продукции на предприятиях.

Необходимо продолжить сотрудничество с традиционными потребителями научно-технической продукции и расширения научно-технического сотрудничества с новыми партнерами, в первую очередь ОАО «ММК», ОАО «НЛМК». Работа в этом направлении проводится.

В настоящее время опытно-экспериментальная база в основном удовлетворяет требованиям проведения научно-исследовательских работ. Для проведения специальных исследований, круг которых достаточно ограничен, целесообразно не вкладывание инвестиций в закупку дорогостоящих приборов и оборудования, а расширение партнерства с организациями, обладающим специфичным исследовательским оборудованием (ФГУ им. Б.Н. Ельцина, институт высокотемпературной электрохимии УрО РАН и др.).

## 2. Основные цели

Развитие фундаментальных технологических изменений, глобализация промышленности и рынков, усиление международной конкуренции, последствия глубоких кризисных явлений последних лет в мировой финансовой системе – делают необходимым поставить перед ОАО «УИМ» следующие цели:

- повышение финансовой эффективности и устойчивости ОАО «УИМ»;
- нейтрализация негативных тенденций, связанных с экономической нестабильностью;

- поиск уникальных возможностей в условиях нестабильной экономической ситуации;
- сохранение достигнутых результатов, анализ и переосмысление накопленного опыта и дальнейшее развитие приоритетных направлений деятельности ОАО «УИМ».

### 3. Основные конкуренты

ФГУП Центральный научно-исследовательский институт чёрной металлургии им. И.П.Бардина (г. Москва), Институт металлургии Уро РАН. Преимуществом этих организаций является наличие бюджетного финансирования. Однако области исследования в них в настоящее время значительно сузились и проведение исследований металлургической оценки новых видов рудного и нерудного сырья и разработка сквозных технологических процессов производства продукции в черной металлургии из-за отсутствия специалистов по подготовке сырья и технологов по доменному и сталеплавильному производству затруднено.

### 4. Перспективные направления деятельности

Приоритетными направлениями деятельности ОАО «УИМ» в настоящее и ближайшее время являются научные исследования и разработки в области металлургии по следующей проблематике:

- комплексная переработка природнолегированного сырья, извлечение и использование ванадия, титана, марганца, никеля и других ценных компонентов;
- совершенствование технологических процессов подготовки сырья, доменного, сталеплавильного, литейного и прокатного производства;
- металлургическая оценка рудных и нерудных материалов;
- совершенствование технологических процессов производства металла транспортного назначения (рельсы, колеса, бандажи, осевая заготовка, подкладки, профильный прокат);
- разработка высокопрочных низколегированных хладостойких сталей, методов их термической и термомеханической обработки;
- комплексная переработка техногенных отходов и образований;
- разработка эмалей и технологии эмалирования изделий;
- экологические исследования и экологический аудит, санитарно-гигиеническая оценка технологических процессов;
- организация и проведение работ по стандартизации и сертификации в области производства металлопродукции и переработки отходов черной металлургии.

Данные научно-технические направления исторически сложились в процессе становления и развития ОАО «УИМ» и отвечают прогрессивным направлениям развития отечественной металлургии, обеспечивая институту ведущее положение в Урало-Сибирском регионе, а по ряду позиций - в России в целом. По данной тематике институт обладает значительным научно-техническим потенциалом, квалифицированными кадрами, развитой лабораторно-экспериментальной базой, способен выполнять исследования на высоком профессиональном уровне.

Указанные направления деятельности Общества отвечают приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники в Российской Федерации (п.п. 6-8) и перечню критических технологий, утвержденных Указом Президента РФ от 07.07.2011 г. № 899.

Перспективы развития общества определяются возможностями увеличения бюджетного финансирования по целевым программам, в частности, под программу

«Национальная технологическая база 2012-2016 г.г.» и выделения средств для проведения НИОКР промышленными предприятиями.

В сложившихся условиях рынка НИОКР наиболее востребованными в настоящее время являются работы, обеспечивающие текущую экономическую эффективность за счет сокращения материальных затрат, энергетических ресурсов выпуска высококачественной продукции, пользующейся спросом на рынке. В этой связи перспективными направлениями деятельности института в ближайшие годы являются:

- разработка технологий, повышающих качество металлопродукции различного назначения, включая изделия транспортного назначения (ОАО «ЕВРАЗ НТМК», ОАО «ЧМК», ОАО «ММК», ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК»);

- разработка и внедрение технологий технического эмалирования на предприятиях металлургического и нефтегазового комплекса (ОАО «УГМК», ОАО «Транснефть», ОАО «Газпром», ОАО «Роснефть»);

- реализация прежних разработок и новых решений по переработке и использованию техногенных отходов (ОАО «НЛМК», ОАО «СЗФ» и др.).

- санитарно-гигиеническая оценка технологических процессов (предприятия уральского региона);

- работы по стандартизации и сертификации в области производства металлопродукции и переработки отходов черной металлургии.

Для обеспечения финансирования следует продолжить работу по участию в проектах программ по технологической платформе научной деятельности института «Технологии и материалы металлургии», принимать участие в конкурсах на НИОКР, продолжить осуществлять систематическую работу с предприятиями по заключению хозяйственных договоров, а также совершенствовать работу по сдаче арендных площадей.

Следует шире использовать рекламные возможности Интернета, постоянно и систематически обновлять информацию, выложенную на официальном сайте ОАО «УИМ».

В связи с ростом уровня задач, стоящих перед институтом, по-прежнему остро стоит задача кадрового укрепления по основным направлениям деятельности. Для ее решения в составе фонда потребления предусмотрен специальный резервный фонд для привлечения специалистов. Руководителям института и технологических подразделений следует постоянно заниматься этой важной проблемой.

Следует эффективнее использовать возможности аспирантуры. Необходимо увеличить численность аспирантов и соискателей, повысить их научную и практическую отдачу, активнее привлекать в качестве аспирантов и соискателей выпускников ВУЗов и перспективных работников предприятий. В этой связи необходимо усиление контактов с руководством предприятий, а также с руководством профильных кафедр ВУЗов.

## 5. План развития производства

План развития производства на 2014-2018 гг. представлен в виде таблицы.

Тыс. руб.

|    | По годам                                   | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    |
|----|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1  | Объем реализации, всего:                   | 57600,0 | 60000,0 | 62500,0 | 65000   | 67500,0 |
| 2  | % роста по сравнению с прошлым годом       | 107%    | 104%    | 104%    | 104%    | 104%    |
| 3  | - научно-исследовательские работы          | 24500,0 | 25000,0 | 25500,0 | 26000,0 | 26500,0 |
| 4  | - технологические работы                   | 10000   | 11000,0 | 12000,0 | 13000,0 | 14000,0 |
| 5  | - сдача помещений в аренду                 | 23000   | 23880,0 | 24850,0 | 25850,0 | 26850,0 |
| 6  | - услуги по передаче тепл.и электр.энергии | 100,0   | 120,0   | 150,0   | 150,0   | 150,0   |
| 7  | % НИОКиТР в общем объеме работ:            | 60%     | 60%     | 60%     | 60%     | 60%     |
| 8  | Доходы от прочей деятельности              | 2000,0  | 2500,0  | 3000,0  | 3500,0  | 4000,0  |
| 9  | Инвестиции в основные фонды                | 1180,0  | 1200,0  | 1230,0  | 1250,0  | 1290,0  |
| 10 | Средняя заработная плата, рублей           | 21000   | 21800   | 22600   | 23500   | 24400   |
| 11 | % роста по сравнению с прошлым годом       | 100%    | 104%    | 104%    | 104%    | 104%    |

## 6. Перечень задач и мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей

*Производственные задачи и мероприятия:*

1. Продолжить научную деятельность в перспективных направлениях, в том числе в области эмалевых покрытий.
2. Продолжать и расширять сотрудничество с предприятиями металлургии, нефтегазового комплекса, транспортными монополиями и др.
3. Совершенствовать работу в сфере транспортного металла, направленную на коренное улучшение качества отечественных железнодорожных рельсов в условиях реконструированного рельсового производства на ОАО «ЕВРАЗ НТМК», ОАО «ЕВРАЗ ЗСМК», а также нового рельсобалочного цеха с целью обеспечения Российских железных дорог рельсами для скоростного и высокоскоростного движения (рельсов длиной от 25 до 100 м.)

4. Продолжать работу в сфере стандартизации.
5. Продолжить сотрудничество с некоммерческими организациями, на базе которых будут создаваться технико-внедренческие центры, в случае необходимости участвовать в таких некоммерческих организациях.
6. Расширить спектр новых разработок в сфере экологии и усилить работу по их продвижению на предприятия.
7. Обмениваться опытом и использовать возможности компаний и институтов в сфере деятельности ОАО «УИМ», в том числе производить научные исследования и работы на оборудовании других компаний и научно-исследовательских институтов.
8. Расширять международное сотрудничество и использовать в деятельности ОАО «УИМ» новейшие отечественные и зарубежные научные и технологические разработки.
9. Произвести модернизацию лабораторного оборудования.

*Задачи и мероприятия, связанные с развитием арендных отношений:*

1. Повысить эффективность использования имущественного комплекса, в том числе проводя систематическую работу по сдаче свободных от основной деятельности помещений в аренду.
2. Подготовка коммерческих предложений для будущих арендаторов;
3. Усиление контроля за документационным сопровождением и оформлением договоров аренды.
4. Совершенствование организации и контроля по въезду и выезду арендаторов.
5. Совершенствование каналов связи и информационного обеспечения для работы с арендаторами.
6. Проводить регулярные осмотры помещений в целях контроля соблюдения установленных на объекте правил внутреннего распорядка.
7. Повысить эффективность работы с дебиторской задолженностью.
8. Проводить анкетированные опросы арендаторов с целью выявления и устранения различных проблем и повышения лояльности к арендодателю.
9. Сдавать в аренду внешние и внутренние рекламно-информационные места, а также парковочные места, конференц-залы и комнаты для переговоров.

*Управленческие задачи и мероприятия:*

1. Продолжить работу по модернизации управления ОАО «УИМ».
2. Создать экономические и организационные условия для развития новых направлений деятельности.
3. Внедрить системы мотивации на достижение высоких показателей производственной и научной деятельности.
4. Стимулировать разработку и реализацию инновационных разработок.
5. Ввести новые требования и финансовые показатели лабораторий и отделов.
6. Внедрить программу энергоснабжения и повышения энергетической эффективности.
7. Повысить капитализацию акций ОАО «УИМ», поэтапно увеличивать выплату дивидендов акционерам, в т.ч. и государству.

8. Провести мониторинг внутренних локальных нормативных актов на предмет их соответствия действующему законодательству Российской Федерации.
9. Организовать работу по противодействию коррупции и следить за ее эффективностью.
10. Организовать систему внутреннего контроля в ОАО «УИМ».

#### *Кадровые мероприятия:*

1. Усилить работу по поиску и приему на работу молодых специалистов и выпускников ВУЗов по направлениям деятельности института.
2. Использовать новые принципы и современные технологии отбора сотрудников.
3. Проводить мероприятия по обучению и развитию персонала, в том числе, передавать накопленный опыт, техники и методики исследований и т.п. от более опытных сотрудников к молодым и вновь принятым сотрудникам.
4. На руководящие должности принимать сотрудников путем проведения конкурсного отбора.
5. Совместно с профсоюзной организацией разработать новые социальные программы и продолжить выполнение тех, которые уже существуют.

#### *Эксплуатация имущественного комплекса:*

1. Провести необходимый ремонт комплекса зданий и отдельных помещений за счет собственных средств и средств арендаторов.
2. Продолжить работы по оформлению земельных участков под зданиями в собственность ОАО «УИМ».
3. Повысить контроль за соблюдением правил пожарной безопасности, техники, безопасности в арендуемых помещениях.
4. Совершенствовать инфраструктуру связи в имущественном комплексе (Интернет, телефонная связь и т.д.).

### **7. Заключение**

Более детальное стратегическое планирование не имеет смысла в условиях экономической нестабильности, поэтому существует необходимость вносить корректировки в зависимости от текущей ситуации.