



ОРКК

Объединенная
ракетно-космическая корпорация

ПРОГРАММА финансового оздоровления ФГУП «ГКНПЦ им. М.В. Хруничева»

11 сентября 2014



Программа финансового оздоровления ФГУП «ГКНПЦ им. М.В. Хруничева»



- **ТЕКУЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**
- **ЦЕЛИ ДО 2025 ГОДА**
- **КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ**
- **РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ**
- **ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА**
- **ПЕРСОНАЛ И ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА**



ТЕКУЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ



- Предприятие несет убытки от операционной деятельности с 2007 г. Накопленный убыток за рассматриваемый период составляет **11,9 млрд. руб.** (с учетом уплаты процентов).
- Предприятие должно поставщикам **14,7 млрд.руб.**
- Техническое состояние оборудования не соответствует современному уровню, **60%** оборудования морально и физически изношено
- Загрузка оборудования – не более **40%.**
- Имеются потери или излишки по **8** направлениям: транспортировка, перемещения, обработка, запасы, ожидания, дефекты, перепроизводство, травматизм.
- Производство неритмично (фактические сроки - от **20** до **42** месяцев при нормативном цикле в **21** месяц).
- Производительность ниже на **30%** ,чем в среднем по отрасли и
- в **2,5** раза ниже лучшего по отрасли в РФ.

ПРЕДПРИЯТИЕ НУЖДАЕТСЯ В РЕФОРМЕ



ЦЕЛИ ДО 2025 ГОДА



Цель 1: Выпуск конкурентоспособной продукции и обеспечение рыночной доли коммерческих пусковых услуг - **не менее 20 % до 2025 г.** Конкурентоспособность продукции определяется ценой вывода полезной нагрузки, технико–тактическими характеристиками, сроком поставки пусковой услуги заказчику и показателем надежности пусков.

Цель 2: Выполнение федеральных пусков с территории Российской Федерации **по конкурентной цене**, сравнимой с мировыми аналогами.

Цель 3: Обеспечение долгосрочного финансового и технологического развития за счет разработки конкурентоспособных инновационных продуктов, применения новых технологий управления, проектирования и производства.

Цель 4: Обеспечение рентабельности деятельности предприятия по чистой прибыли в соответствии со стратегической моделью в среднем на уровне **11% за период 2015 – 2025 гг.**

УСТОЙЧИВОСТЬ, ПРИБЫЛЬНОСТЬ, РОСТ



КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРОГРАММЫ



- **100% выполнение производственных** планов и сроков по изделиям, **100% выполнение задач** ФКП и ФЦП ОПК.
- **Качество** 2019 г. Приемка **100%** изделий с первого предъявления.
- Сокращение НЗП до уровня **17 машинокомплектов**, исходя из темпа производства 10 комплектов в год.
- Персонал 2018 г. Соотношение количества основных рабочих основного производства к количеству руководителей, специалистов, служащих и вспомогательных рабочих **на уровне 1:1,5**.
- Среднее значение **ЕВИТДА** за 2015-2025 гг. - **5,8 млрд.руб.** с рентабельностью **10%** при прогнозе на 2014 год – (-12,3 млрд.руб. с рентабельностью (-21%).
- Предприятие получает **чистую прибыль с 2015 г.** и начинает **выплату дивидендов в 2022 г.**
- **Концентрация производства** на московской и омской площадке, **модернизация оборудования** – увеличение **производительности труда** почти **в 3 раза** к 2018 году.
- **Оптимизация производственных площадей** РКЦ (г.Москва) и ПО «Полет» (Омск) до 2020 г.
- **Сокращение накладных расходов** РКЗ, КБ Салют, Центр (кроме ФОТ, страховых взносов и амортизации): **-20%** с 2017 г.; **-30%** с 2019 г.
- Работа с поставщиками основных компонентов и пусковых услуг: **снижение цен на 10%** с 2015 г.
- Фонд оплаты труда **не сокращается**. Постепенное **увеличение среднего дохода** сотрудников московской и омской площадок **от 30% до 80%** к 2018 г.



Параметры государственной поддержки ФГУП «ГКНПЦ им. М.В. Хруничева»



- Получение субсидии от Российской Федерации и оказание возвратной финансовой поддержки (выдачи кредита Государственной корпорация «Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)») в общей сумме 38 млрд. рублей для реализации планируемых стратегических преобразований с погашением до 2023 г.
- Заключение долгосрочных контрактов по ценам с индексацией на период 2016 – 2025 годов. РН «Протон-М», РБ «Бриз-М», РН «Ангара 1.2», РН «Ангара А5», что позволит стабилизировать производство, изменить его конфигурацию и обеспечить устойчивость финансовых показателей.



РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ КБ «САЛЮТ»



- **Роль:**
 - Центр компетенций по разработке РН и РБ с собственным опытным производством → разработка новых изделий;
 - Тесная интеграция КБ с серийным производством → постоянное улучшение существующих изделий;
 - Проектные исследования → использование уникальных наработок и компетенций.
- **Внедрение передовых методов проектирования:**
 - Переход на цифровое проектирование;
 - Внедрение методов проектирования под заданную стоимость;
 - Применение математического моделирования для сокращения натурных испытаний.
- **Развитие инфраструктуры КБ:**
 - Перевод КБ в новое здание;
 - Создание современной информационно-технологической инфраструктуры проектирования;
 - Развитие испытательной базы через отраслевую кооперацию.
- **Внедрение современных систем управления:**
 - Проектная система управления;
 - Lean-проектирование;
- **Организационное развитие:**
 - Структура в соответствии с задачами;
 - Комплексная система мотивации за достижение целей;
 - Развитие кадрового потенциала и передача знаний.





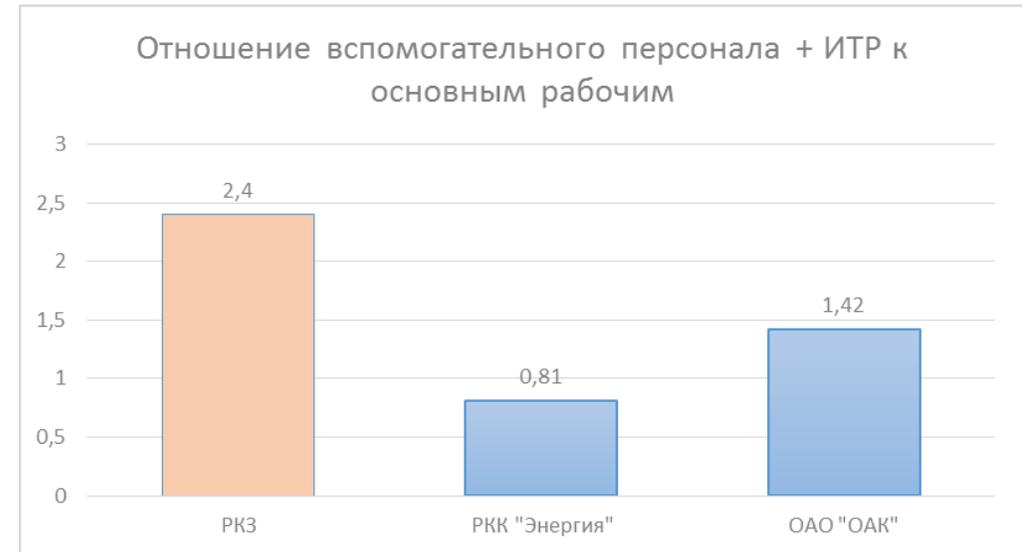
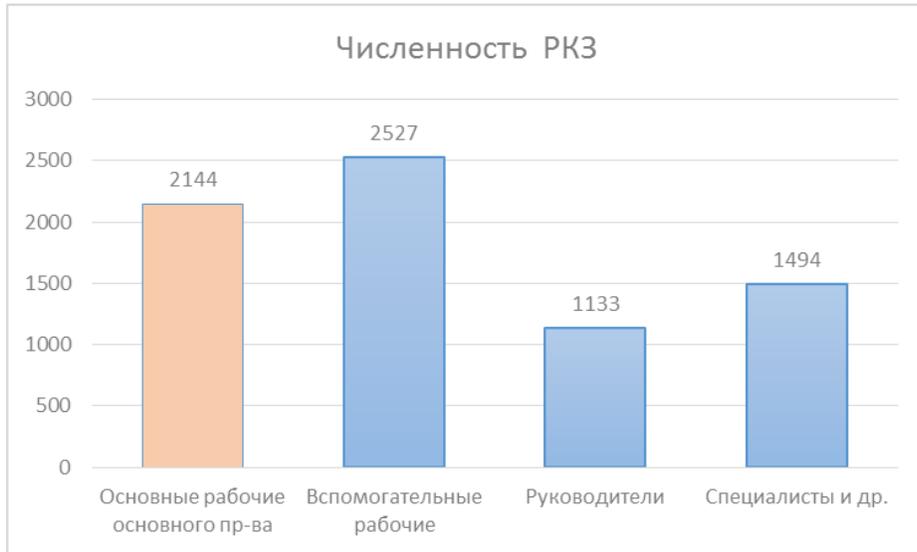
Принципы построения производственной стратегии



- Подтвержденные объемы производства 2015-2025
- Специализация производственных площадок по программам и конечным изделиям: *РКЗ – «Протон» + все разгонные блоки и ГО, ПО «Полет» - «Ангара»*
- Территориальная организация – производственный поток для каждого отдельного конечного изделия: *минимальные меж- и внутрицеховые перемещения ДСЕ, привязка номенклатуры ДСЕ к оборудованию, привязка оборудования к конечным изделиям*
- Рабочие участки – самодостаточные «производственные ячейки»: *концентрация всех необходимых ресурсов (людских, материальных, информационных)*
- «Визуальное управление», ритмичность и равномерность: *выпуск изделий исходя из тактового времени, запуск производства по такту, сокращение НЗП*
- Высокотехнологичное производственное оборудование: *повышение автоматизации, сокращение ручного труда, повышения качества*
- Центры специализации ЗШП: *кузнечно-прессовое, литейное, производство ПГС, производство нормалей; аутсорсинг производства жгутов*
- Организация центров производства двигателей



Численность персонала (текущая ситуация)



1,6

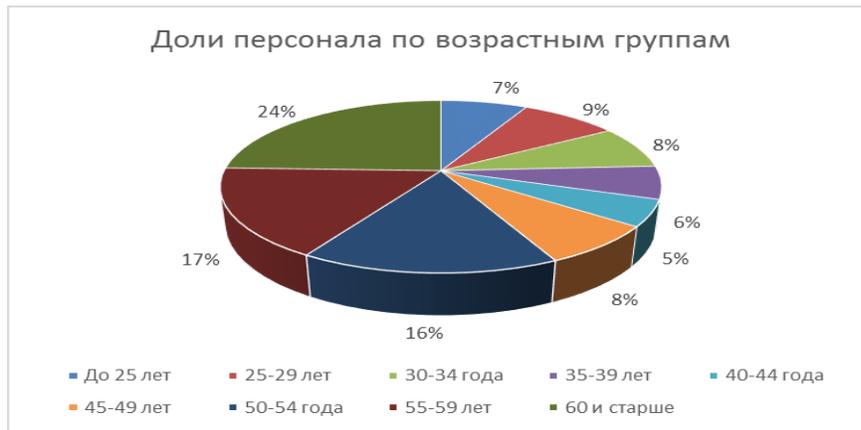
Отношение численности подчиненных к численности руководителей по Центру

2,4

Отношение вспомогательных рабочих и ИТР к основным производственным рабочим по РКЗ



Возрастные группы персонала и текучесть кадров (текущая ситуация)



> 60 лет

Самая многочисленная группа персонала

41%

Персонал от 55 лет и старше

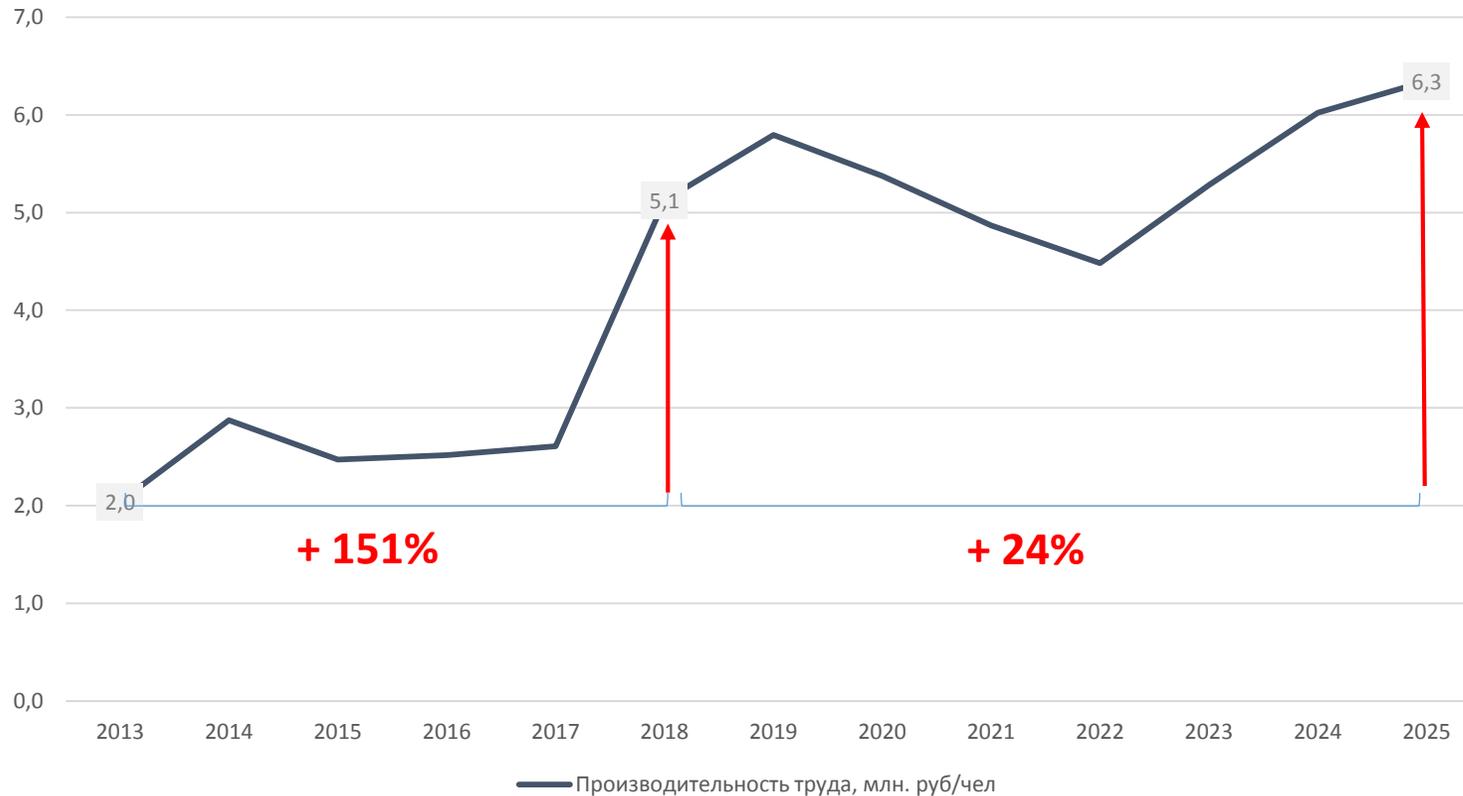
39,22%

персонала покидает предприятие,

не проработав 5 лет

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

Московская и омская
производственные площадки



- До 2018 года – **внедрение новой оргструктуры** на уровне заводов и центра.
- **Создание** полноценных **бизнес-единиц**.
- **Повышение эффективности** производственного цикла.
- Уровень принятия оперативных решений **приближен к производству**.
- **Фонд оплаты труда не сокращается (!)**. Постепенное **увеличение среднего дохода** сотрудников московской и омской площадок от **30% до 80%** к 2018 г.

РОСТ производительности труда в 3 раза к 2018 г. :

с 2,0 млн. руб. на человека в 2013 г. до:

- 5,1 млн. руб. на человека в 2018 г. **(+151% к 2013г.)**;
- 6,3 млн. руб. на человека в 2025 г. **(+24% к 2018 г.)**.