

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Оценка внутренней среды и внешних факторов	5
1.1. Состояние Общества	6
1.1.1. Основные направления деятельности	6
1.1.2. Структура Общества	7
1.1.3. Заказчики и конкуренты	8
1.1.4. Финансовые ресурсы	11
1.1.5. Материально-технические ресурсы	14
1.1.6. Кадровые ресурсы	15
1.1.7. Прогнозные оценки развития ресурсной базы	16
1.2. SWOT-анализ	17
2. Стратегия развития Общества	19
2.1. Финансово-экономические цели	20
2.2. Производственные цели	21
2.2.1. Виды работ и услуг	21
2.2.2. Материально-техническая база	21
2.2.3. Потенциальные заказчики и конкуренты	22
2.3. Кадровые цели	23
2.4. Целевые показатели	23
2.5. Риски	25
2.6. Ключевые факторы успеха	25
2.6.1. Факторы конкуренции	26
2.6.2. Механизмы завоевания внешнего рынка	27
3. Реализация Стратегии развития Общества	28
3.1. План мероприятий	28
3.2. Ожидаемые эффекты	29
Приложения	30

**Стратегия развития
ОАО «ВНИИГ им. Б. Е. Веденева»**

на период до 2020 года

ВВЕДЕНИЕ

Стратегия развития ОАО «ВНИИГ им. Б. Е. Веденева» (Общество) на период до 2020 года выстроена в единой логике со Стратегическим планом ОАО «РусГидро» (Компания) на период до 2015 года и с перспективой до 2020 года (протокол от 16.06.2010 № 100); формируется в едином ключе с развитием Группы РусГидро и в условиях реорганизации инженерингового комплекса. Разработка документа ведётся на фоне неустойчивости экономической ситуации в Российской Федерации.

Планирование и организация деятельности ОАО «ВНИИГ им. Б. Е. Веденева» направлены на повышение профессионального имиджа Общества, на рост стоимости Общества, а также на усиление его международного статуса, как одного из лидирующих научно-исследовательских институтов в области гидроэнергетики.

Видение. Общество видит свою перспективу в роли лидера научно-исследовательского комплекса ОАО «РусГидро» (НИК) на полный цикл услуг в сфере гидроэнергетики, конкурентоспособного на международных рынках; ориентировано на осуществления курса «Устойчивое развитие», на профессиональный и ответственный подход к развитию потенциала.

Миссия Общества. Осуществление научно-исследовательских, внедренческих, опытно-конструкторских работ в области гидротехнического, энергетического, промышленного и гражданского строительства и водного хозяйства. Применяя многолетний опыт и обладая высокими компетенциями, решение текущих научно-технических вопросов отрасли в России и за её пределами. Создание научного задела, внедрение перспективных разработок в практику.

Стратегические задачи:

- Информационно-аналитическое обеспечение системы управления безопасностью и надёжностью гидротехнических сооружений (ГТС) и оборудования предприятий Группы РусГидро, оценка рисков и формирование Производственных программ.
- Выполнение фундаментальных исследований и перспективных разработок для всех стадий жизненного цикла (ЖЦ) объектов.
- Выявление, разработка и внедрение инновационных решений для всех стадий ЖЦ гидротехнических объектов и в области ВИЭ в целом.
- Приобретение ряда востребованных на внутреннем и внешнем рынках компетенций.

- Реализация программы повышения квалификации, переподготовка персонала, привлечение высококвалифицированных специалистов. Формирование стратегических партнёрств с ведущими мировыми инженеринговыми компаниями в рамках реализации совместных проектов.
- Выполнение НИОКР при проектировании и научно-техническом сопровождении работ в рамках программы комплексной модернизации объектов (ПКМ).
- Выполнение особо ответственных НИР и оказание научно-технических услуг в рамках пилотных проектов, обеспечивающих надёжность, безопасность и эффективность функционирования действующих объектов.
- Прикладные исследования для вновь проектируемых объектов в области инженерных изысканий и компоновок, безопасности, гидравлики, материалов, технологий и т. п.
- Научно-техническое сопровождение нового строительства.
- Прединвестиционные прикладные исследования и разработки (схемы использования рек, перспективные створы, состояние верхних и нижних бьефов, экология и т.д.).
- Выполнение НИОКР при создании новых линеек основного оборудования (пилотные образцы серий нового оборудования, новое строительство и ПКМ).
- Увеличение объёмов реализации на внешнем рынке собственных услуг, обеспечение эффективной работы инженеринга ОАО «РусГидро» на внешнем рынке.
- НИОКР и научно-технические услуги в водохозяйственном комплексе. В т. ч. в области правил использования водных ресурсов водохранилищ (ПИВР) и правил технической эксплуатации и благоустройства водохранилищ (ПТЭБ).

Приоритетными задачами на данном этапе развития являются:

- обеспечение финансовой устойчивости Общества;
- диверсификация (в т. ч. в связи с установкой на замещение импорта);
- сохранение научной школы, производственных активов и удержание специалистов.

1. ОЦЕНКА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ И ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ

ОАО «ВНИИГ им. Б. Е. Веденеева» – отраслевой научно-исследовательский институт, ведущий научно-исследовательский центр по проблемам гидроэнергетики, энергетического и гидротехнического строительства.

С момента основания (1921) судьба института была напрямую связана со становлением и развитием отечественной энергетики. Специалисты ВНИИГ им. Б.Е. Веденеева активно участвовали в реализации плана ГОЭЛРО. За свою долгую и насыщенную трудовую биографию коллектив института участвовал в создании и эксплуатации более 160 ГЭС и 60 тепловых и атомных электростанций.

В настоящее время институт ведёт научно-техническое сопровождение проектирования, строительства и эксплуатации большинства объектов ОАО «РусГидро» (Бурейская, Нижне-Бурейская, Ирганайская, Богучанская, Усть-Среднеканская, Чиркейская, Нижегородская, Камская, Воткинская ГЭС, Зарамагские ГЭС, ГЭС Сулакского каскада, ГЭС Кабардино-Балкарии, Карачаево-Черкессии, Северной Осетии и др.). Выполняются ответственные работы по обеспечению безопасной эксплуатации Саяно-Шушенской ГЭС имени П.С. Непорожного, принимается активное участие в процессе реконструкции и ремонта Загорской ГАЭС.

Сегодня ОАО «ВНИИГ им. Б. Е. Веденеева» является разработчиком основных государственных и ведомственных правовых и нормативно-технических документов по гидротехническим сооружениям. Именно ВНИИГ им. Б.Е. Веденеева выполнил научные исследования по обеспечению надёжности и безопасности большинства гидроэлектростанций ОАО «РусГидро». ОАО «ВНИИГ им. Б. Е. Веденеева» – один из ключевых научно-исследовательских институтов, участвующих в реализации программы инновационного развития ОАО «РусГидро». Для решения этих важных задач институт располагает высоким и разносторонним уровнем компетенций, базирующихся на сочетании классической научной школы и современной, постоянно развивающейся лабораторной базы, на оперативности и мобильности персонала, позволяющим выполнять работы практически для всех энергетических объектов.

С 2006 года ОАО «ВНИИГ им. Б. Е. Веденеева» входит в Холдинг ОАО «ГидроОГК». В 2008 году ОАО «ВНИИГ им. Б. Е. Веденеева» в ходе организационных мероприятий стало 100% ДЗО ОАО «РусГидро». Все годы

существования ВНИИГ важная роль отводилась координации усилий отечественного научно-технического потенциала и международному сотрудничеству. Выполняя головные функции в отрасли, институт регулярно проводит координационные совещания и конференции. Продолжая эти традиции, Общество принимает активное участие в организации ежегодных научно-технических конференций «Гидроэнергетика. Новые разработки и технологии», пользующихся большой популярностью как среди специалистов ОАО «РусГидро», так и за пределами Компании. По линии международного сотрудничества ОАО «ВНИИГ им. Б.Е. Веденеева» является одним из организаторов многих мероприятий, собирающих ведущих российских и зарубежных специалистов. На базе института проводились: Международный симпозиум «Гидравлические и гидрологические аспекты надёжности и безопасности гидротехнических сооружений» (IAHR 2002), 17-ый Международный симпозиум по льду (IAHR 2004), 75-ое Ежегодное собрание Международной комиссии по большим плотинам (ICOLD 2007), 9-ый международный семинар по расчётам плотин (ICOLD 2007), международный семинар по фильтрационной прочности плотин и оснований (ICOLD 2009).

На сегодняшний день Общество является одним из крупнейших научных центров России, основной задачей которого является осуществление научно-исследовательских, внедренческих, опытно-конструкторских работ в области гидротехнического, энергетического, промышленного и гражданского строительства, водного хозяйства.

1.1. Состояние Общества

1.1.1. Основные направления деятельности

К настоящему моменту Общество оказывает широкий спектр услуг и ведёт активную деятельность по следующим основным направлениям:

- Проектирование и строительство гидроэлектростанций.
- Эксплуатация и ремонт гидроэлектростанций.
- Эксплуатация и ремонт ТЭС.
- Безопасность гидротехнических сооружений.
- НИР по «Комплексу защитных сооружений Санкт-Петербурга от наводнений».
- Сейсмостойкость энергетических сооружений.
- Проведение НИР для АЭС.
- Работы для организаций ТЭК по шельфу.
- Разработка нормативно-методических документов.

- Координация научно-технической деятельности.
- Охрана интеллектуальной собственности.
- Издательская, рекламная, библиотечно-информационная деятельность.
- Участие в работе международных научных обществ и организаций.
- Подготовка кадров высшей квалификации.

Все имеющиеся на сегодняшний день направления деятельности института востребованы на рынке оказания научно-технических услуг. Внутри Группы РусГидро компетенции Общества востребованы преимущественно для обеспечения надёжной и безопасной эксплуатации производственных активов ОАО «РусГидро» ввиду незначительных темпов нового строительства.

1.1.2. Структура Общества

Структура ОАО «ВНИИГ им. Б. Е. Веденеева» обусловлена видами оказываемых услуг и функциями, которые Общество выполняет для обеспечения деятельности Группы РусГидро согласно Стратегии развития ОАО «РусГидро».

Работы по основным направлениям деятельности осуществляют структурные подразделения Общества:

- Департамент управления проектами.
- Департамент проектирования гидротехнических сооружений.
- Департамент «Информационно-аналитический центр по безопасности гидротехнических сооружений».
- Отдел «Основания, грунтовые и подземные сооружения».
- Отдел «Механика грунтов и геотехника».
- Отдел «Статика и динамика сооружений и оснований».
- Отдел «Гидравлика, гидроледотермника и использование водохранилищ».
- Отдел «Техводоснабжение и охладители ТЭС и АЭС».
- Отдел «Статика и сейсмостойкость бетонных и железобетонных сооружений».
- Отдел «Технология строительства и ремонта железобетонных сооружений».
- Отдел «Диагностика сооружений, механического оборудования и сопровождение спецработ».
- Отдел «Маркетинг и конкурентные процедуры».
- Отдел «Информации и рекламы».

1.1.3. Заказчики и конкуренты

1. Заказчики внутри Группы РусГидро

Общество оказывает ряд услуг согласно своим функциям и компетенциям для Блока производственной деятельности, Блока капитального строительства и Блока стратегии и инноваций.

Для Блока производственной деятельности:

- услуги согласно функции Аналитического центра;
- услуги согласно функции Генерального проектировщика и Главного инженера проекта при техническом перевооружении и реконструкции (ТПИР) объектов ОАО «РусГидро»;
- услуги для выполнения программы комплексной модернизации производственных активов (ПКМ) и др.

Потребности Блока капитального строительства в услугах Общества обеспечиваются за счёт поддержания и развития институтом компетенций и узких специализаций для поддержаний функций:

- разработки научно обоснованных проектов новых гидроэнергетических объектов и гидротехнических сооружений, других энергетических и неэнергетических объектов;
- интегратора сложных, многокомпонентных проектов, которая позволяет собирать результаты различных видов работ в единый «проект»;
- Генерального проектировщика и Главного инженера проекта для осуществления авторского надзора за строительством.

Деятельность Общества в рамках оказания услуг для Блока стратегии и инноваций направлена на:

- оценку новизны, перспективности тех или иных проектов и востребованности предлагаемых к разработке технических средств и технологий;
- выполнение инновационных разработок.

2. Заказчики вне контура Группы РусГидро

ОАО «ВНИИГ им. Б. Е. Веденеева» активно работает на внешнем рынке. Согласно данным за истекший период 2014 года, внешние заказчики института представлены следующими компаниями (таблица 1.1):

Таблица 1.1. Основные внешние заказчики

Структурное подразделение	Заказчики
Департамент управления проектами	ОАО «Концерн «Росэнергоатом», БВУ, ЗАО «Механобрижиниринг», ОАО «ВНИПИГаздобыча», ОАО «ТГК-1», ОАО «ТГК-2», ТОО «ВНИИГ Казахстан», ООО «БТК-девелопмент», ОАО «ТГК-14», ООО «Экотехнология»
Департамент проектирования гидротехнических сооружений	ОАО «ВНИПИГаздобыча», ОАО «ТГК-1»
Департамент «Информационно-аналитический центр по безопасности гидротехнических сооружений»	ОАО АК «Якутскэнерго», ОАО «ТГК-1», ОАО «ТГК-9», ОАО «Концерн «Росэнергоатом», ОАО «Иркутскэнерго», ОАО «Вилуйская ГЭС», ОАО «НТЭК», ООО «Гипроникель», ООО «Воркутинские ТЭЦ», ООО «БГК», ОАО «Сахазэнерго», ОАО «Интер РАО – Электрогенерация», ОАО «ГМК Норильский Никель», МУП «Водоканал», Рязанская ГРЭС, Псковская ГРЭС, Гусиноозёрская ГЭС, Троицкая ГРЭС, НП «Гидроэнергетика России», Киришская ГРЭС и др.
Отдел «Основания, грунтовые и подземные сооружения»	БВУ, ОАО «Иркутскэнерго», ОАО «ТГК-2», ОАО «ОЭЗ», ОАО «Концерн «Росэнергоатом», ОАО «Группа Илим», ЗАО «Механобрижиниринг», ОАО «Вилуйская ГЭС-3», ОАО «Энел-ОГК-5», ООО «ИБ Профиль», ОАО «Мосэнерго», ООО «Воркутинские ТЭЦ», ОАО «НЗХК», ТОО «ВНИИГ Казахстан», ООО «Карбон», ОАО «ТГК-9», ОАО «ТГК-6», ОАО «ТЭЦ-ЗИЛ», ОАО «Фортум», ОАО «Сахазэнерго», ОАО «ИНТЕР РАО - Электрогенерация КашГРЭС», ООО «Горканстрой», ОАО «Магаданэнерго», ОАО «ЭНЕКС» Московский филиал, ОАО «ГЦЭ», ЦКБ «Рубин», ОАО «ОГК-2», ООО «ГЭК», ОАО «Севкавгазпроводхоз», ОАО «Атомпроект», АЭС «Усть-Каменогорская ГЭС», ОАО «РАО ЭС Востока», ОАО «Атомэнергопроект», Министерство природных ресурсов и экологии Мурманской области, ОАО «Енисейская ТГК» и др.
Отдел «Механика грунтов и геотехника»	ОАО «РиМ», ООО «ИнтерГаз» (южный поток), ОАО «ВНИПИЭТ», ООО «Сабси Сервей Солушенс», ООО «ПетроБурСервис», ОАО «Иркутскэнерго», ОАО «Ресурсы Албанино», ОАО «Газпром инжиниринг», ОАО «ИНАЭП», ООО «Титан»
Отдел «Статика и динамика сооружений оснований»	ЗАО «Механобрижиниринг», ОАО «ВНИПИГаздобыча», ОАО «НЗХК», ТОО «ВНИИГ Казахстан», ОАО «Головной институт ВНИПИЭТ», ООО «ТПК», ЦКБ «МТ Рубин», ООО «ГЦЭ», ОАО «Атомэнергопроект», «Севкавгазпроводхоз» и др.
Отдел «Гидравлика, гидротермика и использование водохранилищ»	БВУ, ООО «Балт-Шельф», ООО «Газпром нефть шельф», ОАО «ИНАЭП», ОАО «Квадра» и др.
Отдел «Техводоснабжение и охладители ТЭС и АЭС»	ОАО «ТГК-1», ОАО «Мостострой №6», ОАО «Атомэнергопроект», ООО «ЭКОТЕП», ОАО «ИНАЭП», ЗАО «Лонас технология», ОАО «Мосэнерго» и др.
Отдел «Статика и сейсмостойкость бетонных и железобетонных сооружений»	ОАО «НТЭК», Усть-Хантайская ГЭС, ОАО «Иркутскэнерго», ОАО «Красноярская ГЭС», Братская ГЭС и др.

Структурное подразделение	Заказчики
Отдел «Технология строительства и ремонта железобетонных сооружений»	ОАО «Атомэнергопроект», ОАО «Мостострой-6», ОАО «ПСМ», ОАО «СУС», ООО «Профиль», ЗАО «Решейссане Констракшн», ОАО «УАТ», ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», ФГУП «ГУ СДА при Спецстрое России», ЗАО «Астнаг», ООО «Гарант-строй», Ассоциация производителей бетонной продукции «Бетон Северо-Запад», ООО «Континент», ООО «БалтМонolitСтрой», ЗАО «Концерн Титан-2», КГБУ «РЦРЭЭ», Институт «Якутинпроалмаз», ЗАО «Атомстройэкспорт», КЭС ООО «СУ-121», ФГУП «ГУССТ №3» и др.
Отдел «Диагностика сооружений, механического оборудования сопровождение спецработ»	ОАО «НТЭК», ОАО «ТГК-1», ОАО «НПО ЦКТИ», ОАО «Лукойл», ТОО «ВНИИГ Казахстан», Братская ГЭС и др.
Филиал ОАО «ВНИИГ им. Б.Е. Веденеева» Красноярске	БВУ, ООО «ИПЦ – Красноярскспецпроект», ГКУ РХ «Управление инженерных защит», ООО «Енисейский ЦБК», ООО «Стройтех-М», Департамент контрактной системы Кемеровской области, ОАО «Норильско-Таймырская энергетическая компания», Министерство по регулированию контрактной системы в сфере закупок Иркутской области, Управление дорожного хозяйства и благоустройства администрации г. Кемерово, Администрация Новокузнецкого муниципального района, Муниципальное бюджетное учреждение «Управление муниципальным имуществом Тонкинского муниципального района» и др.

3. Конкурентами для ОАО «ВНИИГ им. Б. Е. Веденеева» являются:

Внутренние конкуренты:

- ДЗО ОАО «РусГидро» - ОАО «НИИЭС», ОАО «Институт Гидропроект», ОАО «Ленгидропроект», ОАО «Мособлгидропроект».

Внешние конкуренты:

- научно-исследовательские и проектные институты государственной корпорации по атомной энергии «Росатом»;
- ФГУП «Крыловский государственный научный центр»;
- Санкт-Петербургский государственный политехнический университет;
- ФГБУ «ГТИ» (Государственный гидрологический институт);
- ФГБУ «Арктический и антарктический научно-исследовательский институт (ФГБУ «АНИИ»);
- научные институты РАН;
- научный парк МГУ;
- инновационный центр «Сколково»;
- ОАО «НИЦ «Строительство»;
- ОАО «ЦНИИС»;
- ОАО «ПНИИС» и др.;
- иностранные компании.

1.1.4. Финансовые ресурсы

На рисунке 1.1 показаны фактические и прогнозные финансово-экономические показатели деятельности Общества.

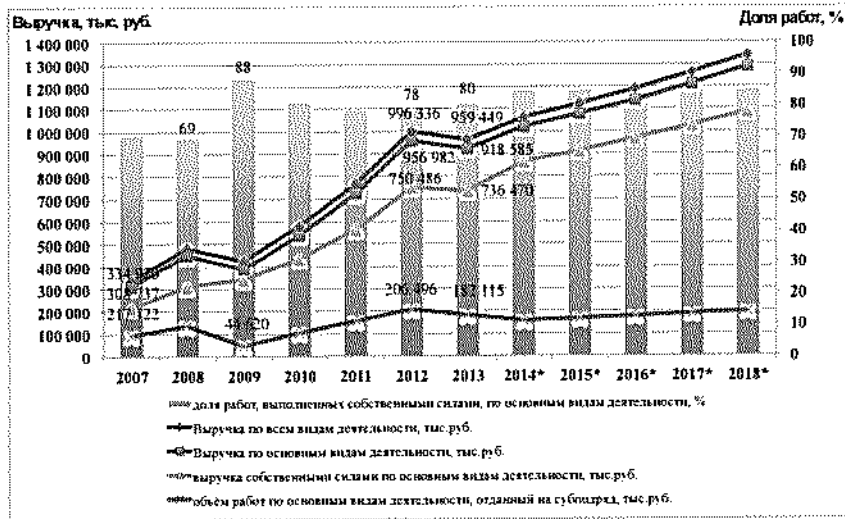


Рис. 1.1. Общая структура выручки ОАО «ВНИИГ им. Б.Е. Веденева» (2007-2013 гг. – факт, 2014-2018 гг. – прогноз¹)

В объёмы работ, отдаваемых на субподряд, входят поставки оборудования, разработка отдельных узкоспециализированных разделов проектной документации, инженерно-экологические изыскания и некоторые другие виды работ. От Группы РусГидро наиболее стабильные заказы связаны с работами для Блока производственной деятельности (эксплуатация ГТС, декларации безопасности, многофакторный анализ), их объём достигает 80% от общего объёма заказов Группы РусГидро. Объём заказов для строящихся объектов непостоянен и имеет тенденцию к снижению.

В своей деятельности Общество стремится к формированию сбалансированного портфеля заказов, который обеспечит эффективное функционирование структурных подразделений, позволит получать прибыль, обеспечивать текущие потребности института и вкладывать в своё развитие. Структура портфеля заказов Общества по типу заказчика представлена на рис. 1.2. В последние годы достаточно устойчивые тенденции наблюдаются в структуре портфеля заказов по видам деятельности (рис. 1.3).

¹ Высокая вероятность необходимости корректировки показателей в 2015 году в связи с неопределённостью экономической ситуации в Российской Федерации.

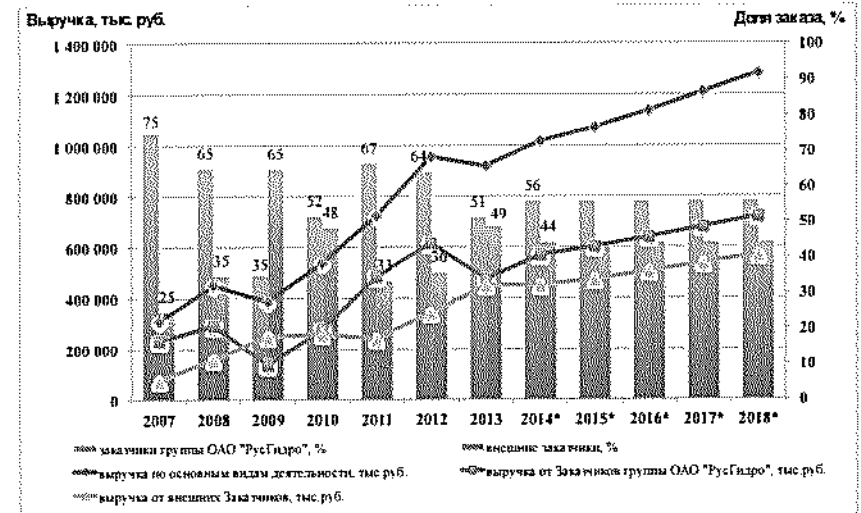


Рис. 1.2. Структура портфеля заказов ОАО «ВНИИГ им. Б.Е. Веденева» по типу заказчика (2007-2013 гг. – факт, 2014-2018 гг. – прогноз²)

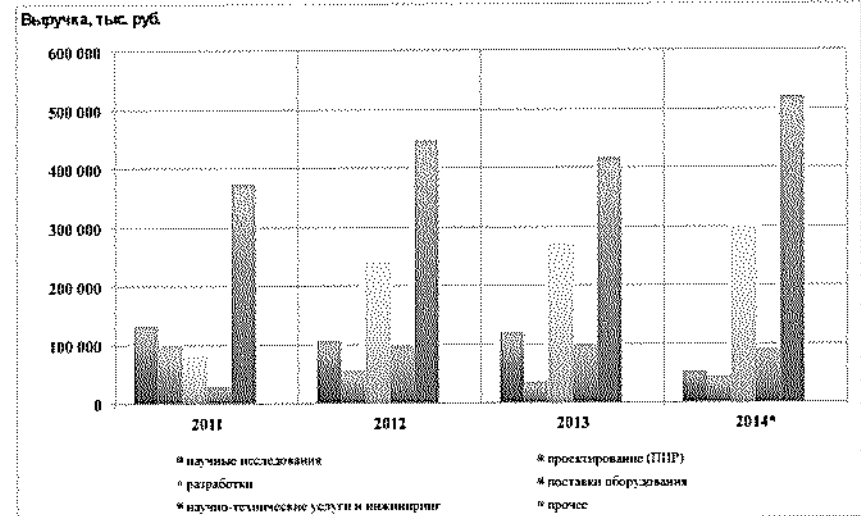


Рис. 1.3. Структура портфеля заказов ОАО «ВНИИГ им. Б.Е. Веденева» по видам работ (2011-2013 гг. – факт, 2014 г. – прогноз²)

² Высокая вероятность необходимости корректировки показателей в 2015 году в связи с неопределённостью экономической ситуации в Российской Федерации.

Структура заказа в подразделениях Общества по данным на 3 квартал 2014 года представлена в Приложении 1.

В целом по институту за 3 истекших квартала 2014 года наблюдается некоторое снижение доли внешнего заказа по сравнению с 2013 годом. Окончательно структура портфеля заказов ОАО «ВНИИГ им. Б.Е. Веденеева» будет видна только после завершения активации работ в четвертом квартале 2014 г. Необходимо отметить, что внутри института работа с внешним заказчиком и выполнение заказов Группы РусГидро неравномерно распределены по направлениям деятельности. Это связано прежде всего со спросом на услуги Общества со стороны Группы РусГидро, который выше по одним направлениям деятельности и ниже по другим видам деятельности. В связи с этим при хорошем соотношении долей внутреннего и внешнего заказов в портфеле института в целом, существуют определённые риски для структурных подразделений. (Табл.1.2)

Таблица 1.2. Основные финансовые риски структурных подразделений института

Структурное подразделение		Финансовые риски структурного подразделения
200	Департамент управления проектами	Значительный дефицит финансов в связи со снижением объёма заказов от Группы РусГидро в связи с высокой зависимостью подразделения от него. Группа РусГидро использует потенциал института по направлениям деятельности подразделения не в полной мере.
210	Департамент проектирования гидротехнических сооружений	«Банкротство» структурного подразделения при снижении объёма заказов от Группы РусГидро в связи с полной зависимостью подразделения от него.
300	Департамент «Информационно-аналитический центр по безопасности гидротехнических сооружений»	Благоприятные финансовые условия, есть потенциал расширения присутствия на внешнем рынке.
310	Отдел «Основания, грунтовые и подземные сооружения»	Риски связаны с возможными общими негативными тенденциями и снижением внешнего спроса на услуги подразделения. Группа РусГидро использует потенциал института по направлениям деятельности подразделения не в полной мере.
320	Отдел «Механика грунтов и геотехника»	Риски связаны с возможными общими негативными тенденциями и снижением внешнего спроса на услуги подразделения. Группа РусГидро использует потенциал института по направлениям деятельности подразделения не в полной мере.
330	Отдел «Статика и динамика сооружений и оснований»	Риски связаны с возможными общими негативными тенденциями и снижением внешнего спроса на услуги подразделения.

Структурное подразделение		Финансовые риски структурного подразделения
		Группа РусГидро практически не использует потенциал института по направлениям деятельности подразделения.
340	Отдел «Гидравлика, гидродетермика и использование водохранилищ»	Риски связаны с возможными общими негативными тенденциями и снижением внешнего спроса на услуги подразделения. Группа РусГидро практически не использует потенциал института по направлениям деятельности подразделения.
350	Отдел «Техводоснабжение и охладители ТЭС и АЭС»	Риски связаны с возможными общими негативными тенденциями и снижением внешнего спроса на услуги подразделения. Группа РусГидро не использует потенциал института по направлениям деятельности подразделения.
360	Отдел «Стабильность и сейсмостойкость бетонных и железобетонных сооружений»	«Банкротство» структурного подразделения при снижении объёма заказов от Группы РусГидро в связи с полной зависимостью подразделения от него.
370	Отдел «Технология строительства и ремонта железобетонных сооружений»	Риски связаны с возможными общими негативными тенденциями и снижением спроса на услуги подразделения.
380	Отдел «Диагностика сооружений, механического оборудования и сопровождение спецработ»	Значительный дефицит финансов в связи со снижением объёма заказов от Группы РусГидро в связи с высокой зависимостью подразделения от него.
520	Филиал ОАО «ВНИИГ им. Б.Е. Веденеева» в Красноярске	Риски связаны с возможными общими негативными тенденциями и снижением внешнего спроса на услуги подразделения. Группа РусГидро не использует потенциал института по направлениям деятельности подразделения.

1.1.5. Материально-технические ресурсы

В Обществе имеется оборудование для проведения опытных и экспериментальных работ в области определения характеристик грунтов и строительных материалов, геофизических исследований в полевых и лабораторных условиях, оценки состояния гидротехнических и энергетических сооружений и их оснований, строительных конструкций, стенды для гидравлических и гидротермических исследований. Среди уникальных - волнопродуктор, позволяющий выполнять исследования для проектов по шельфу.

Производственные помещения находятся в собственности института, что позволяет участвовать в тендерах на внешнем рынке. Наличие основных производственных фондов, собственной производственной базы даёт Обществу возможность принимать участие в тендерах без риска отказа по формальному признаку (отказ вследствие отсутствия собственных основных производственных фондов).

Основные риски в отношении материально-технических ресурсов приведены в таблице 1.3.

Таблица 1.3. Основные риски Общества в области материально-технических ресурсов

№ п/п	Риски материально-технического обеспечения
1	Риск увеличения доли изношенного и морально устаревшего оборудования для осуществления основных видов деятельности ввиду отсутствия финансовых средств на обновление.
2	Риск утраты собственной производственной базы, провоцирующий риск невозможности участвовать в тендерах по формальному признаку (при заключении договора купли-продажи в отношении недвижимого имущества Общества).
3	Риск увеличения стоимости необходимого оборудования и специализированного программного обеспечения в связи с экономической ситуацией в России и снижением курса рубля по отношению к валютам сделок.
4	Риск невозможности закупки необходимого оборудования (или осуществления технического обслуживания уже приобретённого оборудования) ввиду санкций.

1.1.6. Кадровые ресурсы

Одним из незаменимых производственных активов института являются специалисты высокой квалификации. При этом важно не только количество работников той или иной специализации в рамках основных компетенций, но уровень их квалификации и особенности возрастной структуры кадров Общества (Приложение 2).

Одной из существующих проблем является высокий средний возраст, особенно в отношении научных работников. Также можно отметить низкий процент молодых кандидатов наук (до 33 лет). В целом ситуация с возрастной структурой работников является типичной для российских научно-исследовательских институтов и связана во многом с «провалом» среди работников средней возрастной группы. Это создало ситуацию, когда научных работников и ИТР после их выхода на пенсию нечем заменить. В данной ситуации многие компетенции и даже целые научные направления поддерживаются исключительно благодаря «доброй воле» сотрудников старшего поколения, которые продолжают нести трудовую вахту, несмотря на возможность отойти от активной работы.

Основные риски в отношении кадровых ресурсов структурных подразделений института приведены в таблице 1.4.

Таблица 1.4. Основные кадровые риски института

№ п/п	Кадровые риски
1	Риск увольнения (или перехода к конкурентам) квалифицированных специалистов вследствие отсутствия мотивации (неконкурентоспособная заработная плата, «худой» социальный пакет и пр.).
2	Риск утраты части компетенций в связи с увольнением квалифицированных специалистов.

№ п/п	Кадровые риски
3	Риск потери преемственности кадров при утрате части компетенций как результат реализации рисков 1 и 2.
4	Риск необратимой утраты отдельных научных школ вследствие наступления рисков 1, 2 и 3.
5	Риск наступления 1-4 вследствие резкого снижения заказов от Группы РусГидро, поскольку отдельные виды деятельности полностью зависят от него.

1.1.7. Прогнозные оценки развития ресурсной базы

В области финансово-экономического обеспечения деятельности и развития института можно ожидать снижения доли внутреннего заказа (от Группы РусГидро) в силу объективных причин и в соответствии с Инвестиционной программой Компании.

Объёмы закупок на поддержание, совершенствование и развитие материально-технической базы можно ожидать/считать стабильными, вариации могут быть в составе необходимого к закупке оборудования и программного обеспечения (ПО). Можно ожидать роста стоимости оборудования и ПО и соответствующего увеличения статьи расходов в закупках института.

В случае формирования единого Блока научно-проектного комплекса можно ожидать синергетического эффекта (например, от разделения компетенций и ликвидации внутренней конкуренции) в виде повышения эффективности расходования средств на развитие института, а по некоторым направлениям можно ускорить развитие (материально-техническая база). К сожалению, на подготовку высококвалифицированных кадров всё равно требуется достаточно продолжительное время, но при оптимизации расходования средств появятся возможности для интенсификации обучения работников, для активизации участия в выездных международных отраслевых мероприятиях, эффектом от участия в которых дополнительно станет, в том числе, решение некоторых маркетинговых задач института.

Кадровая политика зависит от необходимости поддержания, развития, приобретения определённых узких специализаций, а в более широком смысле - конкретных компетенций. Развитие и наращивание кадрового потенциала - вопрос длительный и затратный, поэтому требуется формирование перечня среднесрочной и долгосрочной востребованности компетенций Блоками-функциональными заказчиками. В настоящее время крайне востребованы компетенции, касающиеся электрооборудования, специализации, относящиеся к тепловой энергетике (в связи с вхождением ОАО «РАО ЭС Востока» в состав Группы РусГидро). Наиболее быстрое создание новых для Общества направлений может быть осуществлено за счёт

приобретения специализированных организаций и включения их в состав инжинирингового комплекса ОАО «РусГидро». Например, приобретение ОАО «Фирма ОРГРЭС» может существенно усилить возможности инжинирингового комплекса Группы РусГидро.

Одним из необходимых факторов развития является устойчивое финансирование программ развития и оптимизации деятельности института. Часть средств может быть получена за счёт умеренной согласованной дивидендной политики в отношении прибыли от реализации продукции и услуг на внешнем рынке. Частично это будет способствовать положительной динамике в вопросе мотивации работы с внешним заказчиком. Эффект активизации работы на внешнем рынке – дополнительная выручка и развитие навыков работников, повышение их квалификации, укрепление имиджа Общества. Нарастание конкурентных преимуществ является одним из методов борьбы на конкурентном внешнем рынке.

Всё это будет гарантировать высокое качество услуг, оказываемых Группе РусГидро.

1.2. SWOT-анализ

SWOT-анализ для ОАО «ВНИИГ им. Б.Е. Веденеева» приведён в таблице 1.5.

Таблица 1.5. Сильные и слабые стороны Общества, возможности и угрозы

	Strengths (сильные стороны)	Weaknesses (слабые стороны)
Внутренние факторы	<ul style="list-style-type: none"> • опыт и высокие компетенции в сопровождении объектов гидротехнического строительства на всех стадиях жизненного цикла, существующие инновационные наработки; • школа подготовки кадров; • архив, база данных, пакеты программ; • лабораторная база; • команда; • компетенции по управлению инвестициями; • узнаваемый бренд, международная известность, членство в международных организациях, доверие заказчиков к Обществу; • аккредитация при РАО ЕЭС России, «ЭнСЕРТИКО», РЭА, лицензия Госстандарта, сертификация ИСО; • глубокое знание части объектов потенциальных заказчиков; • низкая себестоимость услуг Общества; • географическое присутствие на северо-западе РФ с полным спектром поставщиков специалистов гидротехнического профиля. 	<ul style="list-style-type: none"> • снижение кадрового потенциала; • отсутствие (утрата) некоторых востребованных компетенций; • ограничения корпоративной политики ОАО «РусГидро»; • износ и моральное старение измерительного оборудования; • ориентация в основном на исследования, разработки и научно-технические услуги – отсутствие компетенции консалтинговых услуг; • нет компетенций по работе с финансовыми рынками (работа с дебиторской задолженностью); • нет долгосрочных контрактов; • не урегулирована система контрактации с ОАО «РусГидро»; • отсутствие навыков продажи инноваций; • отсутствие опыта технического аудита; • отсутствие инвестиционных, экономических и маркетинговых компетенций; • отсутствие существующих гарантий для работы на зарубежных рынках; • нет участия в работах по приливной и ветровой энергетике.
	Opportunities (возможности)	Threats (угрозы)
Внешние факторы	<ul style="list-style-type: none"> • снижение качества и количества конкурентов из-за общей ситуации в стране (нехватка квалифицированных кадров); • решение ОАО «РусГидро» о разработке Стратегии развития ОАО «ВНИИГ им. Б.Е. Веденеева»; • Энергетическая стратегия России на период до 2030 года (2009), Генеральная схема размещения объектов электроэнергетики до 2030 года (2010), Схема территориального планирования Российской Федерации в области энергетики (2013); • закон о ВИС; • создание опытных образцов оборудования; • проекты освоения шельфов. 	<ul style="list-style-type: none"> • конкуренты; • снижение спроса на услуги по направлениям основной деятельности Общества; • отмена законодательства о безопасности ГЭС; • кадровый голод; • угроза технологического отставания; • приход зарубежных компаний, собственные ИТЦ в ТГК, ОГК и других компаниях; • отсутствие нормативной базы по техническому аудиту.

2. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВА

Основными *стратегическими целями Общества* на перспективу до 2020 года являются:

- Сохранение и развитие научной школы.
- Поддержание высокого качества предоставления услуг.
- Расширение сферы деятельности за счёт увеличения портфеля заказов и расширения географии оказываемых услуг путём «авантюрного» захвата рынка, наращивания компетенций и расширение линейки выпускаемой продукции и оказываемых услуг.
- Интенсификация всех процессов основной деятельности путём постоянной модернизации лабораторно-экспериментальной базы, программно-вычислительных комплексов, качественное и количественное совершенствование кадрового состава.
- Формирование конкурентных преимуществ, способных сохраняться длительное время.
- Повышение производительности труда.

Общество ориентировано на профессиональный и ответственный подход к развитию потенциала, последовательно проводя стратегию глобализации бизнеса, активно расширяя географию оказания научно-технических услуг и укрепляя доверие потребителей к продукции Общества.

Технологическая платформа «Перспективные технологии возобновляемой энергии», в логике которой строит свою стратегию ОАО «ВНИИГ им. Б.Е. Веденева», включает технологические направления, в каждом из которых Общество видит своё присутствие:

- Мониторинг и анализ рынка, оценка технического уровня и проблем использования ВИЭ в России и в мире.
- Разработка общей стратегической программы исследований, координирующей и направляющей действия науки в интересах промышленности и потребителей.
- Синхронизация действий государственных структур, научных и производственных организаций с целями и временными рамками стратегической программы.
- Определение перспективных коммерческих проектов в области создания и внедрения основного оборудования, их совместная реализация и сопровождение.
- Стимулирование государственных и частных инвестиций на проведение НИОКР в рамках стратегической программы развития.

- Содействие разработке норм регулирования, правил и стандартов, позволяющих осуществлять проектирование, строительство и эксплуатацию генерирующих объектов на основе новых технологий с использованием ВИЭ.
- Содействие развитию образования и повышению квалификаций в использовании ВИЭ.
- Гидроэнергетика (в т. ч. малая).
- Ветроэнергетика.
- Энергетика приливов, волн и течений.
- Солнечная энергетика.
- Геотермальная энергетика.
- Накопители энергии.
- Система энергоснабжения на основе комплексного использования ВИЭ защита и восстановление поверхностей.
- Экология.
- Управление водными ресурсами.

Рассматривая стратегию развития Общества в качестве лидера научно-исследовательского комплекса рассматривается расширение компетенций Общества и развитие новых направлений деятельности.

В Приложении 1 приведена подробная таблица задач стратегического характера и их продолжение в научно-исследовательском комплексе.

В перспективе до 2020 года Общество стремится к достижению целей, представленных в п.п. 2.1-2.4 настоящего документа.

2.1. Финансово-экономические цели

Основной целью является формирование сбалансированного портфеля заказов, позволяющего обеспечить устойчивое развитие Общества.

В таблице 2.1 показана целевая структура портфеля заказов Общества, сбалансированная по принципу эффективного функционирования и устойчивого развития института.

Таблица 2.1. Целевая структура портфеля заказов Общества

ПО ТИПУ ЗАКАЗЧИКА	
Доля заказа Группы РусГидро	не более 50%
Доля внешнего заказа	не менее 50 %
ПО ДЛИТЕЛЬНОСТИ КОНТРАКТОВ	
Краткосрочные (до 1 года)	30 %
Среднесрочные (1-3 года)	30 %
Долгосрочные (более 3 лет)	40 %

2.2. Производственные цели

2.2.1. Виды работ и услуг

Своей целью Общество видит повышение качества и расширение линейки выпускаемой продукции и оказываемых услуг, востребованных Группой РусГидро и имеющих спрос на внешнем рынке.

Стратегия развития Общества также включает задачу формирования научных заделов на будущее по нескольким направлениям.

1. Для нового строительства:

- технические решения новых гидроузлов;
- научно-техническое сопровождение строительства;
- инженерные изыскания;
- инжиниринг и консалтинг по сложным вопросам;
- проектирование на стадии обоснования инвестиций;
- разработка нормативных документов (Технические регламенты и пр.);
- экспертиза проектных решений;
- проектирование под ключ;
- разработка новых материалов и технологий;
- разработка новых методов математического и физического моделирования;
- инженерно-геологический аудит;
- инженерно-технический аудит;
- разработка и создание симуляторов.

2. Для эксплуатируемых объектов:

- разработка методов управления активами;
- оценка состояния ГЭС;
- разработка и внедрение индивидуальных технических решений для ГЭС;
- разработка типовых технических решений для ГЭС;
- разработка технологий ремонтных работ;
- разработка деклараций и критериев безопасности;
- разработка проектов ТПнР и ПКМ.

2.2.2. Материально-техническая база

Развитие материально-технической базы Общества обусловлено потребностью обеспечивать выполнение договорных обязательств по направлениям деятельности института. В ряде случаев возможно опережающее развитие, основанное на будущих потребностях заказчиков, исходя из стратегических направлений развития ОАО «РусГидро». Развитие

лабораторно-экспериментальной базы, закупка необходимого оборудования, программного обеспечения, оптимизация имеющихся материально-технических ресурсов и повышение эффективности их использования рассматриваются в контексте обеспечения условий конкурентоспособности Общества.

2.2.3. Потенциальные заказчики и конкуренты

Общество работает как с компаниями, входящими в контур Группы РусГидро, так и с внешними заказчиками. Согласно Стратегическому плану Компания должна укрепиться на внешнем рынке, а в перспективе занять лидирующие мировые позиции в области инжиниринга. ОАО «ВНИИГ им. Б.Е. Веденеева» является частью инжиниринга Группы РусГидро.

Одна из задач развития Общества – достижение конкурентных преимуществ, способных сохраняться длительное время.

В таблице 2.2 приведены основные внешние факторы, определяющие объём рынка и его доступность для ОАО «ВНИИГ им. Б.Е. Веденеева».

Таблица 2.2. Внешние факторы реализации продукции и услуг ОАО «ВНИИГ им. Б.Е. Веденеева»

Основные факторы реализации продукции и услуг	Комментарий
ЗАКАЗЧИКИ	
Функциональные заказчики Группы РусГидро	Блок производственной деятельности
	Блок капитального строительства
	Блок стратегии и инноваций
Внешние заказчики	другие гидрогенерирующие компании: ОАО «Иркутскэнерго», ОАО «Башкирэнерго», ОАО «Генерирующая компания», ОАО «Богучанская ГЭС», ОАО «Красноярская ГЭС» и др.
	компании, работающие в сфере атомной энергетики: государственная корпорация по атомной энергии «Росатом», ОАО «НИАЭП» и др.
	компании, работающие в сфере тепловой энергетики
	компании топливно-энергетического комплекса, в т. ч. нефтяной, газовой, угольной промышленности
	собственники ГЭС не энергетического назначения
	компании, выполняющие работы на шельфе
	прочие заказчики
ОСНОВНЫЕ КОНКУРЕНТЫ	
Внутренние конкуренты	ДЗО ОАО «РусГидро»
Конкуренты в РФ	научно-исследовательские и проектные институты топливно-энергетического комплекса
	научные институты РАН
	научный парк МГУ

	инновационный центр «Сколково»
	ОАО «НИЦ «Строительство»
	ОАО «ЦНИИС»
	ОАО «ГПИИС»
	прочие конкуренты
Зарубежные конкуренты	зарубежные инженеринговые компании со схожими компетенциями

Потенциальные внешние рынки для Общества:

- Военно-промышленный комплекс (ВПК).
- Федеральные целевые программы (ФЦП).
- Судостроительная отрасль.
- Аграрный сектор.
- Рынок теплогенерации. Для выхода на рынок необходимо приобретение дополнительных компетенций (в частности, компетенций ОАО «Фирма ОРГРЭС»).

2.3. Кадровые цели

Цель обеспечения преемственности кадров, развития имеющихся компетенций и освоение новых (в соответствии с востребованностью Группой РусГидро) является одной из основных для Общества. Для достижения обеспеченности кадровыми ресурсами на разные горизонты планирования Общество намерено создать систему прогнозирования набора/развития персонала, которая заключается в реализации нескольких основных пунктов:

- Разработка механизма оценки потребности в специалистах с заданными навыками.
- Совершенствование механизма поиска кадров.
- Разработка и реализация программы переподготовки работников в соответствии с выявленными будущими потребностями.
- Совершенствование системы мотивации работников.
- Развитие системы управления кадрами.
- Формирование кадрового резерва в соответствии с выявленными будущими потребностями.

2.4. Целевые показатели

Целевое состояние Общества к 2020 году:

- Увеличение абсолютных объемов не менее 5 -10 % в год.

- Выручка по основным видам деятельности 1 367 720,8 тыс. руб.³
- Услуги в интересах Группы РусГидро (с учётом РАО «Энергетические Системы Востока») составляют не более 50% в общем объёме института (сохранение существующей пропорции) не более 50%.
- Обеспеченность ресурсами: обеспеченность кадрами – 100% с омоложением коллектива до 48 лет.
- Сохранение устойчивых позиций на рынке.
- Упразднение внутренней конкуренции между Обществом и ОАО «НИИЭС», общая доля услуг по профилю НИК внутри Группы РусГидро должна составить 90%, другие (конкурирующие компании) 10%. Монополизация российского рынка профильных услуг по направлениям НИК на 70%.
- Развитие активной деятельности по внедрению технологий и надзору за их реализацией.
- Наличие квалифицированного кадрового ресурса для создания новых перспективных направлений.
- Высшие и мировые стандарты по уровню оказываемых услуг.
- Основные заказчики - проектные организации, организаторы строительства, компании-операторы, а также зарубежные заказчики, государственные структуры (региональные бассейновые управления, администрации регионов и др.), предприятия ЖКХ, транспорта, организации, работающие по континентальному шельфу.

Пути достижения целевого состояния

- Протекционистская политика ОАО «РусГидро».
- Регламентация ценообразования (по услугам для заказчиков Группы РусГидро).
- Модернизация лабораторно-экспериментальной базы и программного обеспечения за счёт внутренних инвестиционных ресурсов.
- Кадры: привлечение молодых специалистов (не менее 10 человек в год), повышение квалификации и удержание специалистов через систему мотивации.
- Укрепление и развитие сотрудничества Общества с ОАО «НИИЭС».
- Технологическое объединение дублирующих направлений Общества и ОАО «НИИЭС».

³ Высокая вероятность корректировки показателя в связи с неопределённостью экономической ситуации в Российской Федерации.

- Создание специализированных подразделений по внедрению технологий и надзору за их реализацией.
- Формирование краткосрочных и среднесрочных планов НИОКР для Группы РусГидро.

2.5. Риски

Основные риски Стратегии развития ОАО «ВНИИГ им. Б.Е. Веденева» на период до 2020 года представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3. Основные риски Стратегии развития ОАО «ВНИИГ им. Б.Е. Веденева»

№ п/п	Описание рисков	Меры по снижению слияния рисков
1	Рыночные и валютные риски	Прогноз и учёт темпов инфляции при разработке бизнес-плана.
2	Риск ликвидности	Установление в условиях договоров с Заказчиками максимально возможного уровня авансового платежа и минимального уровня отсрочки платежа.
3	Конкурентные риски	Оптимизация сроков выполнения этапов работ по договорам.
4	Снижение спроса на продукцию и услуги по направлениям деятельности Общества.	Финансовое планирование. Создание финансового резерва.
5	Снижение цен на продукцию и услуги Общества.	Расширение линейки выпускаемой продукции и оказываемых услуг. Гибкая ценовая политика.
6	Неустойчивый спрос на продукцию и услуги по направлениям деятельности Общества.	Освоение новых рынков и расширение географии присутствия.
7	Неготовность заказчиков заключать среднесрочные и долгосрочные договоры.	Агрессивный маркетинг. Формирование сбалансированного портфеля заказов.
8	Отсутствие перечня востребованных компетенций на среднесрочный и долгосрочный горизонты планирования.	Разработка механизма прогноза востребованности компетенций и корректировка кадровой политики. Выполнение работ в рамках реализации межгосударственных программ и проектов.
9	Увольнение квалифицированных работников.	Совершенствование программы мотивации работников.
10	Производственные риски.	Контроль исполнения производственных задач.
11	Кредитные риски.	Совершенствование методологии расчёта налоговой базы и контроль соответствия действующему законодательству.
12	Правовые риски.	Правовая проверка и юридическая оценка.
13	Экологические и социальные риски.	

2.6. Ключевые факторы успеха

Стратегия развития Общества может быть охарактеризована как стратегия наступления. Все остальные цели, поставленные перед Обществом, - это, так или иначе, цели развития и роста.

- В рамках предложенной стратегии наступления, главным является:
- борьба за расширение рынка сбыта продукции и услуг и лидерство на этом рынке;
 - борьба с основными конкурентами, что предполагает как усиление позиций на рынке, так и расширение линейки продукции и услуг.

2.6.1. Факторы конкуренции

Одним из базовых условий для осуществления стратегии является наличие и развитие конкурентных преимуществ Общества. К основным конкурентным преимуществам Общества можно отнести:

- Знание потребностей рынка.
- Качество услуг.
- Выгодность цены.
- Соотношение цена-качество.
- Индивидуализация услуг.
- Бренд.

В силу специфики направлений деятельности Общества, в связи с разнообразием линейки услуг и наличием специалистов по сведению различных проработок в единый проект, мощными факторами конкуренции, позволяющими Обществу обойти большинство конкурентов и расширить присутствие на внешнем рынке, являются:

- Готовность оказывать комплексную услугу. Преимущество перед конкурентами, оказывающими локальные виды услуг. Реализация возможности Общества предложить заказчику лучшее соотношение цены и качества в разумные сроки без дробления технического задания на составляющие и наступления для заказчиков рисков проведения «мелких» тендеров.
- Соотношение цены и качества - существенное преимущество перед зарубежными компаниями.
- Способность к интеграции проектов – существенное преимущество перед конкурентами, оказывающими локальные услуги, по направлению разработки научно-технических проектов при проведении кампаний по реконструкции объектов и новому строительству.
- Возможность обеспечить непрерывное научно-техническое сопровождение объектов на всех стадиях жизненного цикла – существенное преимущество за счёт обеспечения заказчику гарантий надёжности объектов на протяжении всего жизненного цикла.
- Нацеленность на расширение линейки предоставляемых услуг.

2.6.2. Механизмы завоевания внешнего рынка

Для увеличения объёма оказываемых услуг по имеющимся компетенциям Общество намерено широко использовать маркетинг и логистику в качестве основных механизмов завоевания внешнего рынка.

Маркетинг

- Организация публикаций рекламного характера в специализированных журналах, интернете.
- Проведение тематических выставок.
- Участие в специализированных конференциях.
- Организация тематических публикаций.
- Участие в специализированных союзах и ассоциациях.

Логистика

- Оптимизация работы специалистов, их обучение.
- Обеспечение гибкости в удовлетворении потребностей рынка за счёт диверсификации.

Помимо анализа рынка требуется разработка мероприятий по работе с уже имеющимися клиентами, создание и организация рассылки новой информации, формирование системы рассылки поздравлений и другие мероприятия. Повышение организованности работы на всех типах рынков находится в плоскости встраивания чёткого механизма работы на каждом рынке в отдельности и управления внутренними ресурсами института.

3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВА

3.1. План мероприятий

В таблице 3.1 представлен план основных мероприятий по реализации Стратегии развития Общества на период до 2020 года.

Таблица 3.1. План основных мероприятий по реализации Стратегии развития ОАО «ВНИИГ им. Б.Е. Веденеева» на период до 2020 года

№ п/п	Мероприятие	Сроки реализации
1	Мониторинг рыночной ситуации (курс национальной валюты и т.п.) и корректировка бизнес-плана Общества.	постоянно
2	Анализ рынков сбыта продукции и услуг.	постоянно
3	Разработка маркетинговой стратегии для достижения целевых показателей.	2015 г.
4	Разработка механизма прогноза востребованности компетенций.	2015 г.
5	Корректировка кадровой политики для достижения целевых показателей.	2015 - 2016 гг.
6	Оптимизация и повышение эффективности использования материально-технической базы.	постоянно
7	Повышение производительности труда.	постоянно
8	Создание специализированных подразделений по внедрению технологий и надзору за их реализацией.	по мере необходимости
9	Взаимодействия со структурными подразделениями ОАО «РусГидро» в части формирования краткосрочных и среднесрочных планов НИОКР.	постоянно
10	Взаимодействия со структурными подразделениями ОАО «РусГидро» в части внедрения новых разработок и контролю за их реализацией.	постоянно

Для минимизации рисков переходных моментов при реализации мероприятий предусматривается обеспечение максимальной непрерывности и единства процесса развития Общества путём сдвигов во времени реализации их этапов при общей координации всех реализуемых мероприятий. По мере получения конкретных результатов предполагается анализировать, как они повлияли на достижение поставленных целей разного уровня. При необходимости – корректировать план, чтобы обеспечить достижение целевых показателей Общества.

3.2. Ожидаемые эффекты

По мере реализации Стратегии развития ОАО «ВНИИГ им. Б.Е. Веденеева» на период до 2020 года ожидается получение ряда положительных эффектов:

1. Корпоративный
 - Сохранение, развитие и наращивание востребованных Группой РусГидро компетенций.
 - Гарантия качественного обеспечения потребностей Группы РусГидро по направлениям деятельности Общества.
 - Обеспечение устойчивого развития Общества.
 - Обеспечение достижения стратегических целей ОАО «РусГидро».
2. Экономический
 - Рост выручки.
 - Диверсификация.
 - Стабильно высокий объём продаж услуг Общества на внешнем рынке.
3. Технический
 - Повышение качества услуг.
 - Повышение оперативности решения задач, находящихся в компетенциях института.
 - Повышение конкурентоспособности.
4. Социальный
 - Улучшение условий труда.
 - Рост привлекательности Общества в качестве работодателя.
 - Развитие корпоративной культуры.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1
Структура заказа в подразделениях ОАО «ВНИИГ им. Б.Е. Веденеева» (за 3 квартала 2014 года)

Номер структурного подразделения	Структурное подразделение	Выручка, тыс.руб.		
		от Группы РусГидро	Внешние заказы	Всего
200	Департамент управления проектами	91 819,86	33 849,66	125 669,52
	доля выручки, %	73	27	100
210	Департамент проектирования гидротехнических сооружений	59 585,37	2 192,88	61 778,25
	доля выручки, %	96	4	100
300	Департамент «Информационно-аналитический центр по безопасности гидротехнических сооружений»	121 827,07	67 656,58	189 483,65
	доля выручки, %	64	36	100
310	Отдел «Основания, грунты и подземные сооружения»	29 690,86	55 438,43	85 129,29
	доля выручки, %	35	65	100
320	Отдел «Механика грунтов и геотехника»	25 194,39	39 248,93	64 443,32
	доля выручки, %	39	61	100
330	Отдел «Статика и динамика сооружений и оснований»	1 713,29	14 472,82	16 186,11
	доля выручки, %	11	89	100
340	Отдел «Гидравлика, гидротехника и использование водохранилищ»	14 084,35	53 294,50	67 378,85
	доля выручки, %	21	79	100
350	Отдел «Техводоснабжение и складские ТЭС и АЭС»	0,00	28 697,23	28 697,23
	доля выручки, %	0	100	100
360	Отдел «Статика и сейсмостойкость бетонных и железобетонных сооружений»	56 957,58	5 614,63	62 572,21
	доля выручки, %	91	9	100
370	Отдел «Технология строительства и ремонта железобетонных сооружений»	58 824,22	46 693,75	105 517,97
	доля выручки, %	56	44	100
380	Отдел «Диагностика сооружений, механического оборудования и сопровождение спецработ»	33 807,78	7 349,82	41 157,60
	доля выручки, %	82	18	100
520	Представительство ОАО «ВНИИГ им. Б.Е. Веденеева» в Красноярске	0,00	18 414,26	18 414,26
	доля выручки, %	0	100	100
	Общая выручка	493 504,77	372 923,49	866 428,26
	доля выручки, %	57	43	100

Приложение 2
Структура кадров ОАО «ВНИИГ им. Б.Е. Веденеева» в 2009-2013 гг.

Показатель	2009	2010	2011	2012	2013
Списочная численность работников	459	501	523	551	560
Среднесписочная численность работников	410	435,9	466,3	487,5	503
Численность научных работников	172	167	168	175	177
Численность ИТР в научных подразделениях	117	143	152	156	147
Численность совместителей	28	34	41	43	43
Численность научных работников совместителей	4	6	6	7	6
Численность ИТР совместителей в научных подразделениях	8	10	11	13	19
Средний возраст работников	50,2	49,3	48,8	48,5	47,9
из них средний возраст научных работников	57,3	57,2	57	56,6	56
из них средний возраст ИТР	41,7	40,6	39,4	39,7	39
Количество молодых специалистов - до 33 лет	95	111	116	127	135
Количество работников с учёной степенью доктора наук	20	20	20	20	20
Количество работников с учёной степенью кандидата наук	68	69	69	71	68
из них в возрасте до 33 лет	4	5	7	5	5

Приложение 3

Задачи стратегического плана и их продолжение в научно-исследовательском комплексе

№ п/п	Задачи стратегического плана	Задачи НИИ
1	Создание центра мониторинга и управления состоянием гидротехнических сооружений, в т. ч. неэнергетических ГЭС, находящихся в государственной собственности. (Возможно создание внутренней структуры со специализацией ОАО «Фирма ОРГЭС» с привлечением ведущих специалистов на постоянной основе).	Информационно-аналитическое обеспечение системы управления безопасностью и надежностью ГЭС и оборудования предприятий Группы РусГидро, оценка рисков и формирование Производственных программ.
2	Научное сопровождение всех жизненных циклов объектов энергетики. Создание компетенций по предоставлению комплексной инженеринговой услуги на всех стадиях жизненного цикла объекта.	Выполнение фундаментальных исследований и перспективных разработок для всех стадий жизненного цикла объектов с целью: <ul style="list-style-type: none"> • сведение к минимуму технических, технологических, экологических и социальных рисков; • повышения экономической эффективности применяемых решений по ГЭС, основному оборудованию, передаче и аккумулированию электроэнергии и т. д.; • энергоэффективность и энергосбережение; • IT технологии и организация процессов; • и т. д.
3	Создание заделов для дальнейшего развития ВИЭ. Создание научно-проектного центра в области ВИЭ, обеспечивающего организацию проектирования объектов малой гидроэнергетики, ветроэнергетики, приливной энергетики.	Выявление, разработка и внедрение инновационных решений для всех стадий жизненного цикла гидроэнергетических объектов, и в области ВИЭ в целом.
4	Оценка имеющихся компетенций и кадрового потенциала по каждой стадии жизненного цикла объектов и покрытие дефицита компетенций и ресурсов за счет повышения квалификации и привлечения новых специалистов. Формирование перечня компетенций по НИИ на среднесрочную и долгосрочную перспективу развития Группы РусГидро.	Реализация программы повышения квалификации, переподготовка персонала, привлечение высококвалифицированных специалистов. Формирование стратегических партнерств с ведущими мировыми инженеринговыми компаниями в рамках реализации совместных проектов.
5	Совершенствование технологий проектирования – внедрение информационной системы многомерного проектирования. Приобретение нового оборудования.	Выполнение НИОКР при проектировании и научно-техническом сопровождении работ в рамках программы комплексной модернизации объектов (ПКМ).
6	Развитие процедур внутрикорпоративной экспертизы на базе научно-технического совета.	Выполнение особо ответственных НИР и оказание научно-технических услуг в рамках пилотных проектов, обеспечивающих надежность, безопасность и эффективность

		функционирования действующих объектов.
		Прикладные исследования для вновь проектируемых объектов в области инженерных изысканий и компоновок, безопасности, гидравлики, материалов, технологий и т. п.
		Научно-техническое сопровождение нового строительства.
7	Развитие инновационной деятельности и энергоэффективности: <ul style="list-style-type: none"> • Создание научного центра по совершенствованию технологий проектирования и строительства в области ВИЭ, включая ГЭС. • Создание системы прогнозирования технологического прогресса по ключевым направлениям развития НИИ. • Создание системы мониторинга новых технологий и инноваций в области электроэнергетики. • Участие в технологических платформах в области приоритетных инновационных разработок. • Организация международного форума инноваций в области производства и использования электроэнергии на базе ВИЭ. • Создание системы управления знаниями. • Разработка дорожных карт и научно-технологического прогноза на период до 2020, 2030 гг. • Участие совместно с ведущими международными энергетическими компаниями (например, Hydro-Québec, Iberdrola, EDF и др.) в технологических платформах для разработки и применения инноваций в области ВИЭ. • формирование набора типовых проектных решений для малых ГЭС. • Выполнение НИОКР с целью создания и внедрения различных накопителей энергии. 	Прединвестиционные прикладные исследования и разработки (схемы использования рек, перспективные створы, состояние верхних и нижних бьефов, экология и т. д.) Прикладные исследования для вновь проектируемых объектов в областях инженерных изысканий, компоновок, безопасности, гидравлики, материалов, технологий и т. д. Выполнение НИОКР при создании новых линеек основного оборудования (пилотные образцы серий нового оборудования, новое строительство и ПКМ).
8	Расширение присутствия НИИ на зарубежных рынках и рынках неэнергетического профиля (водохозяйственные объекты неэнергетического назначения).	Увеличение объемов реализации на внешнем рынке собственных услуг, обеспечение эффективной работы инженеринга ОАО «РусГидро» на внешнем рынке. НИОКР и научно-технические услуги в водохозяйственном комплексе. В т. ч. в

		области правил использования водных ресурсов водохранилищ (ПВР) и правил технической эксплуатации и благоустройства водохранилищ (ПТЭБ).
9	Расширение участия в международных организациях, инженеринговых компаниях.	Расширение участия в ICOLD, МАГИ, международном техническом комитете, формирование стратегических партнерств с ведущими мировыми инженеринговыми компаниями в рамках реализации совместных проектов.
10	Формирование института проектных менеджеров, ответственных за реализацию и сопровождение всех жизненных циклов объекта, и внедрение системы проектной мотивации.	Управленческая консолидация институтов (участников НИК) и партнеров НИК.