

СТРАТЕГИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ОМЗ В ПРОМЫШЛЕННО- ИНЖИНИРИНГОВЫЙ ХОЛДИНГ

1

Стратегия создания **дуальной** бизнес-модели ОМЗ-холдинга на основе развитого производственно-коммерческого блока и нового сильного строительно-инжинирингового блока (ЕРС-центра).

- 1. КОНЦЕПЦИЯ.
- 2. ОБОСНОВАНИЕ.
- 3. ТЕКУЩИЙ СТАТУС.
- 4. СЦЕНАРИИ.
- 5. ЦЕЛЕВОЙ ПРОТОТИП.
- 6. ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ.
- 7. ДОРОЖНАЯ КАРТА.
- 8. ТЕКУЩИЕ ЗАДАЧИ.
- 9. РЕКОМЕНДАЦИИ.

1. КОНЦЕПЦИЯ.

ВЫЗОВ: В условиях растущей конкуренции на рынках промышленного производства технологического оборудования, непредсказуемых колебаний объёмов капитальных вложений основных Заказчиков и общей тенденции снижения эксплуатационных издержек, растут риски неэффективности монопродуктового бизнеса промышленного производства.

ОТВЕТ НА ВЫЗОВ: Диверсификация бизнес-портфеля в рамках безусловного сохранения ключевых компетенций путем создания автономного инжинирингового блока (ЕРС-структуры) и **дуальной** промышленно-инжиниринговой структуры холдинга.

2. ОБОСНОВАНИЕ.

- 1. В составе холдинге присутствуют все элементы для создания промышленно-инжиниринговой деятельности: **Е** - блок проектирования (Гипроокислород), **Р** - блок прокьюримента (создать на базе собственного производства), **СМ** – блок управления строительными проектами (внедрить проектное управление).
- 2. Имеется возможность для проектного финансирования и контрактов «под ключ».
- 3. Имеется возможность для лизинга комплексных промышленных установок.
- 4. Имеется возможность лоббирования инжинирингового портфеля.

3. ТЕКУЩИЙ СТАТУС.

Объединенные машиностроительные заводы (Группа Уралмаш-Ижора) – интегрированный инжиниринговый и научно-производственный холдинг в области тяжелого машиностроения с прочными рыночными позициями.

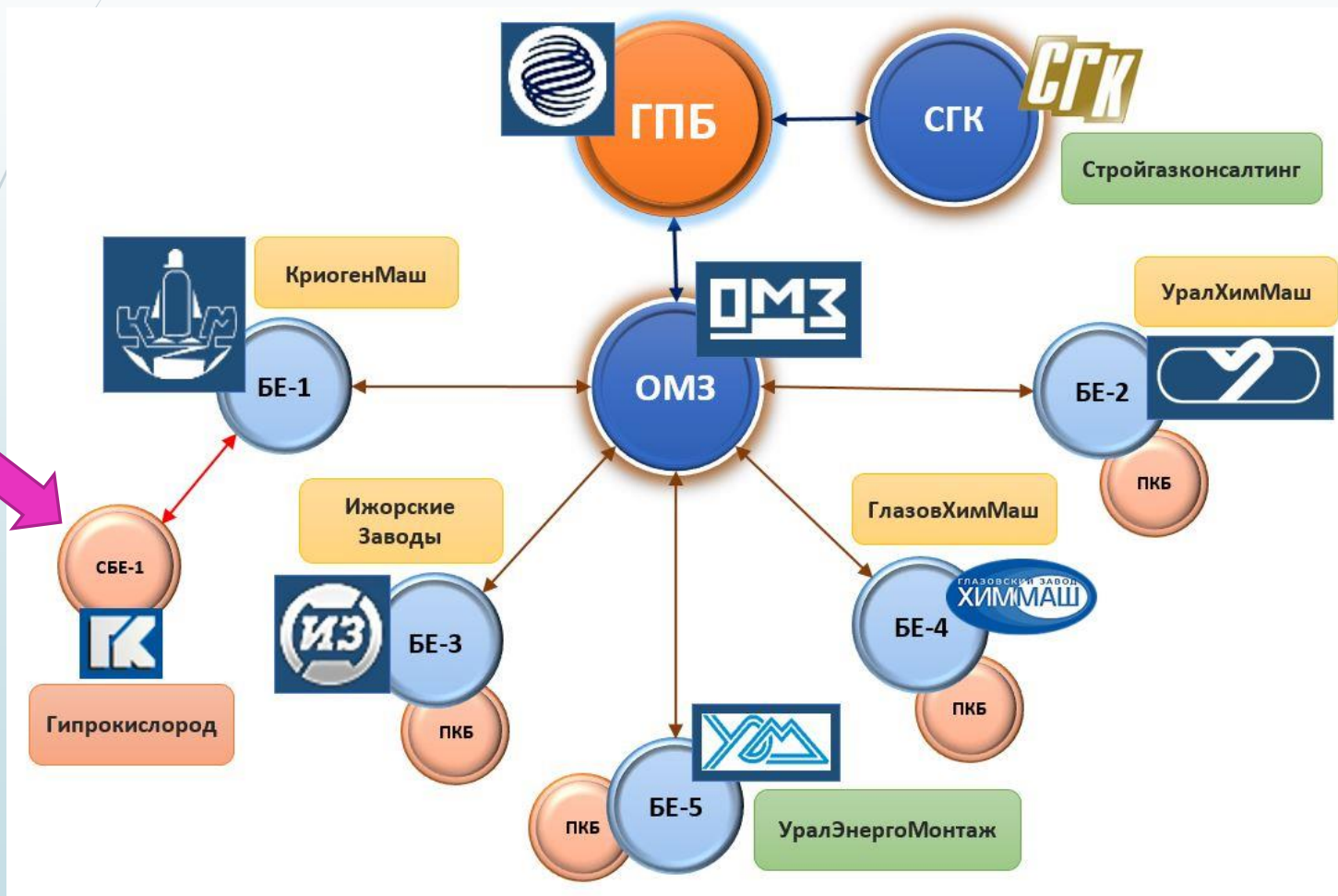


3. ТЕКУЩИЙ СТАТУС.

- Крупный, высоко диверсифицированный (без вертикальной компоненты корпоративной структуры) производственный холдинг с постсоветским наследием промышленных активов.
- Лоскутная инжиниринговая функция, выраженная в случайных, разовых внешних контрактах и сервисном сопровождении промышленных заказов, без внутренней интеграции и взаимосвязанного портфеля.
- Отсутствует сбалансированный портфель однородных отраслевых взаимодополняющих проектов и программ, обеспечивающих возможность содержания и развития самостоятельной деятельности по управлению ЕРС и иными комплексными контрактами.

3. ТЕКУЩИЙ СТАТУС.

Место АО «ГИПРОКИСЛОРОД»



4. СЦЕНАРИИ.

- ▶ 1. **Сценарий-1:** Продажи превыше инжиниринга! OM3 в основном занимается продажами, а проектами EPC – по наличию портфеля. Для этого внутри OM3 создается проектное управление. Гипрокислород становится центром инжиниринга, в т.ч. на сторону. Минус: EPC распадается вместе с продажей OM3.
- ▶ 2. **Сценарий-2:** Продажи равны инжинирингу. Главный плюс – возможность продажи OM3 как производственного актива или сбалансированного дуального бизнеса!
- ▶ 3. **Сценарий-3:** Инжиниринг превыше продаж. Возможность создания единого EPC-бренда, как торговой марки с последующей инкорпорацией вне производственного актива.

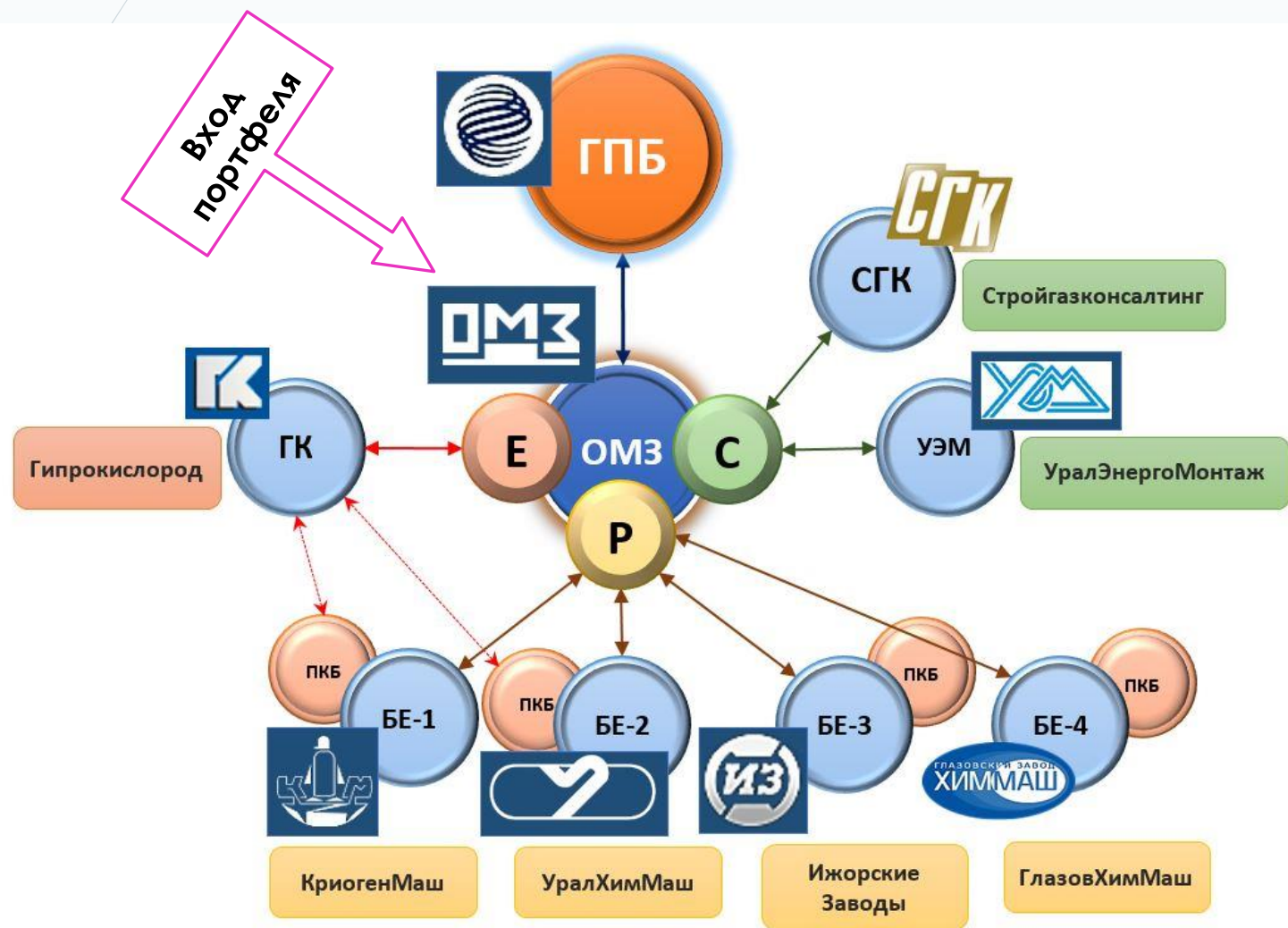
4. СЦЕНАРИИ.

СЦЕНАРНЫЕ УСЛОВИЯ.

- ▶ 1. Сценарный комплект разработан для ЕРС-портфеля **ВЫСШЕГО УРОВНЯ**, т.е. для проектов, в которых предлагается комплексный инжиниринговый продукт (технологические комплексы и заводы) с максимальным участием всех участников ОМЗ-холдинга.
- ▶ 2. ЕРС-портфели **2-го уровня** – это проекты на комплексную поставку локальных технологических узлов и модельных установок, производимых в ОМЗ, но где участие всех компаний ОМЗ-холдинга не обязательно.
- ▶ 3. ЕРС-портфели **3-го уровня** – это проекты иных ЕРС-подрядчиков, работающих на сторонних Заказчиков, где компании ОМЗ-холдинга выступают проектировщиком, поставщиком, строителем, монтажником и РМС-подрядчиком.

4. СЦЕНАРИИ.

4.1. СЦЕНАРИЙ-1.



4. СЦЕНАРИИ.

4.1. СЦЕНАРИЙ-1: ВЛИЯНИЕ НА ГК.

- ▶ Управление проектами ОМЗ (договоры с ОМЗ или дочерними обществами на управление проектом. 50-150 млн. руб./год).
- ▶ Название Гипрокислород можно не менять.
- ▶ Команда управления проектами – 10-15 чел (отдельный департамент, не интегрированный в проектный институт).

Плюсы

Возможность постепенно подбирать команду управления проектами

Минимальные риски для Компании

Минусы

Слабая позиция при управлении проектами (отсутствие финансовых рычагов)

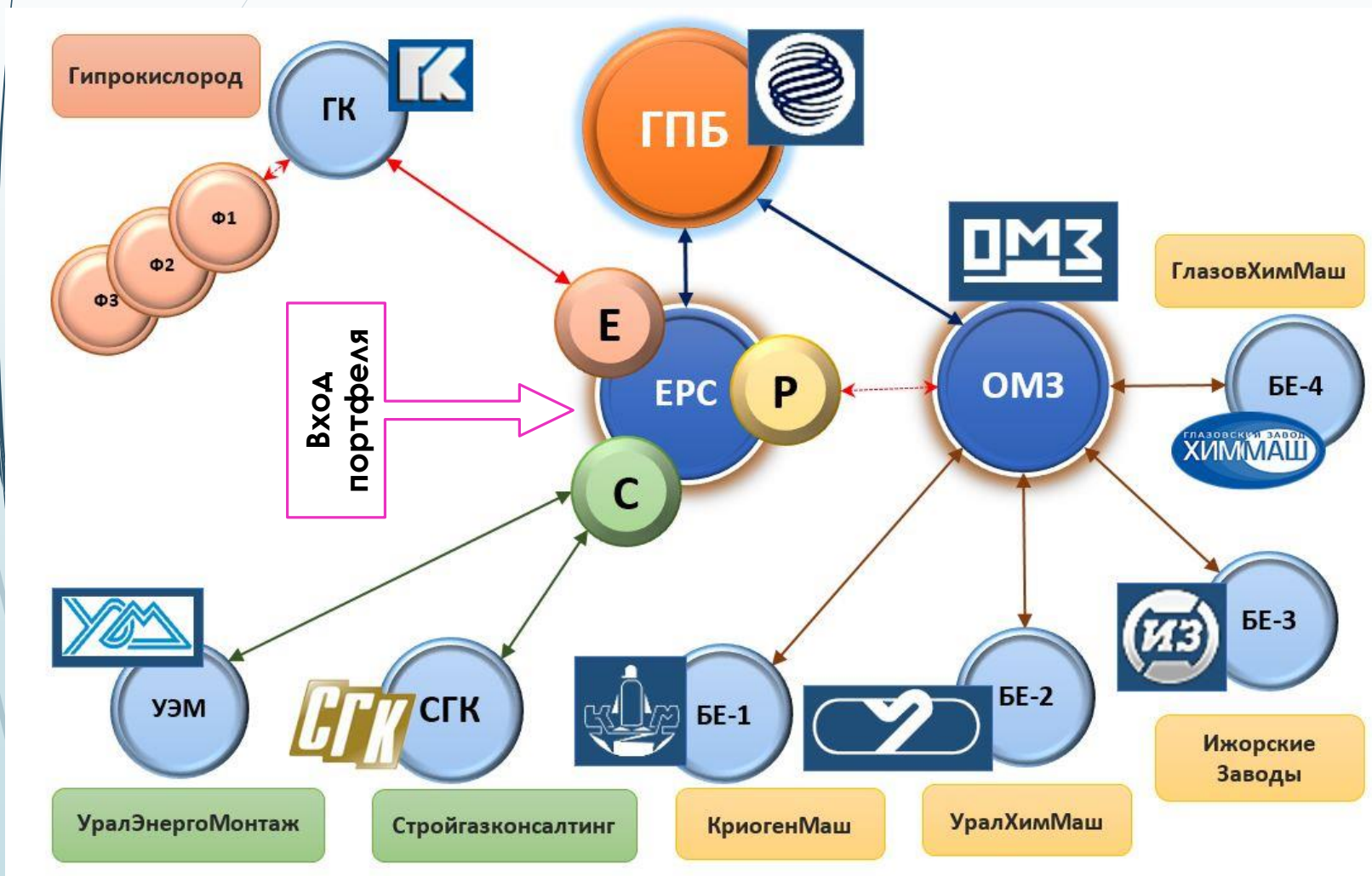
Отсутствие референций ЕРС

Отсутствие необходимого оборота для самостоятельного захода на ЕРС проекты

Слабая позиция при поиске персонала

4. СЦЕНАРИИ.

4.2. СЦЕНАРИЙ-2.



4. СЦЕНАРИИ.

4.2. СЦЕНАРИЙ-2: ВЛИЯНИЕ НА ГК.

- ▶ Субподряд у ОМЗ (договоры с ОМЗ или дочерними обществами на полный или частичный субподряд. 0,5-5 млрд. руб./год).
- ▶ Название Гипрокислород можно не менять.
- ▶ Команда управления проектами – 20-30 чел (интегрированная команда).

Плюсы

Сильная позиция при управлении проектами

Большой оборот для возможности самостоятельного захода на ЕРС проекты

Сильная позиция при поиске ключевого персонала

Нет необходимости в получении БГ

большая маржинальная прибыль

Минусы

Отсутствие прямых референций ЕРС

Высокая волатильность заказов

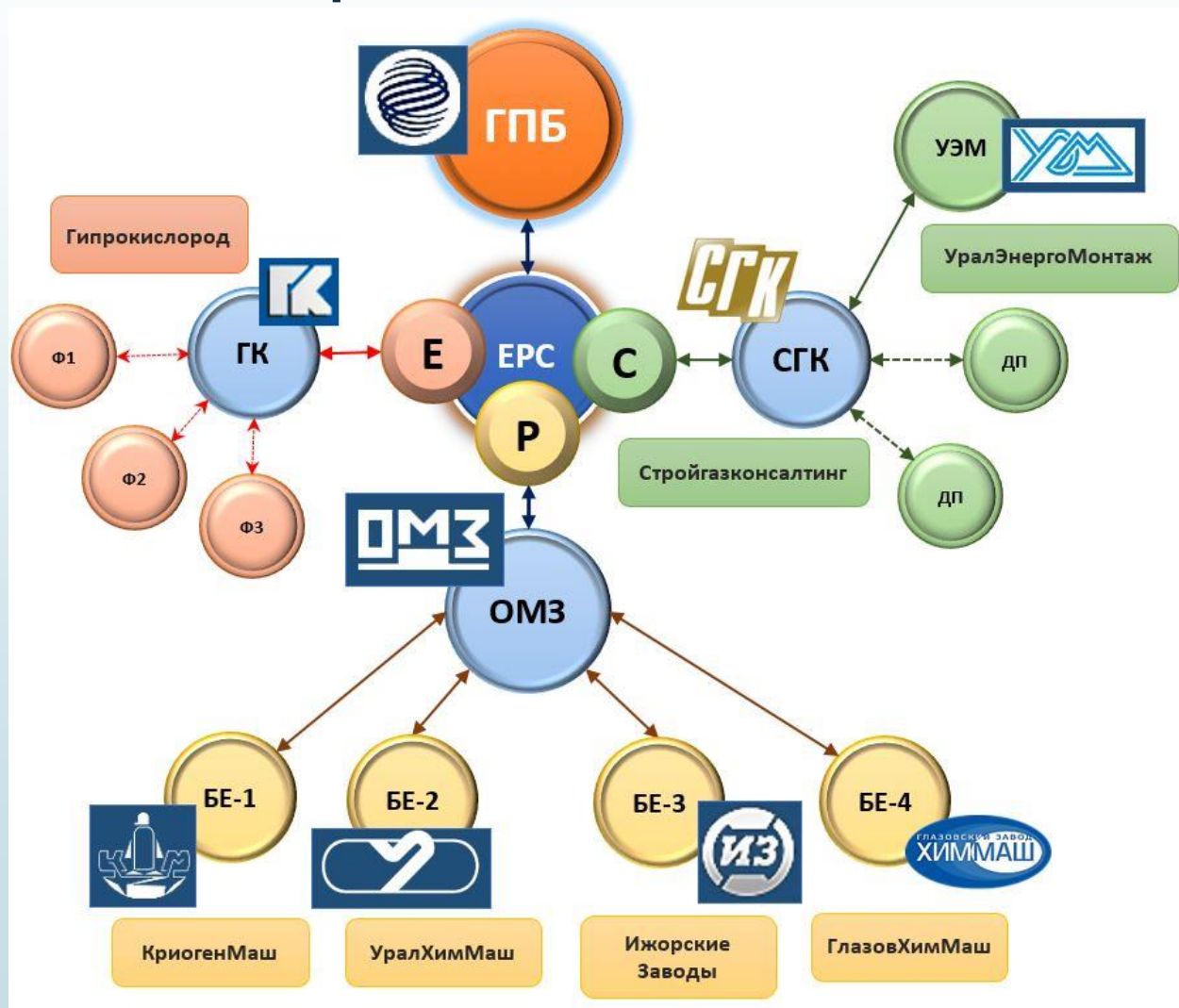
Сжатые сроки подбора команды

Зависимость от ОМЗ и ДО (слабая позиция)

Риск штрафных санкций

4. СЦЕНАРИИ.

4.3. СЦЕНАРИЙ-3.



4. СЦЕНАРИИ.

4.3. СЦЕНАРИЙ-3: ВЛИЯНИЕ НА ГК.

- ▶ Самостоятельные проекты/Собственные продажи (Внешние договоры, 1-15 млрд. руб./год).
- ▶ Команда управления проектами – 40-60 чел (интегрированная команда).
- ▶ Необходимо развивать свой (новый) бренд.

Плюсы

Сильная позиция при управлении проектами

Накопленные референции

Сильная позиция при поиске ключевого персонала

Большая маржинальная прибыль

Прямые коммуникации с заказчиком

Определенная самостоятельность в принятии решений

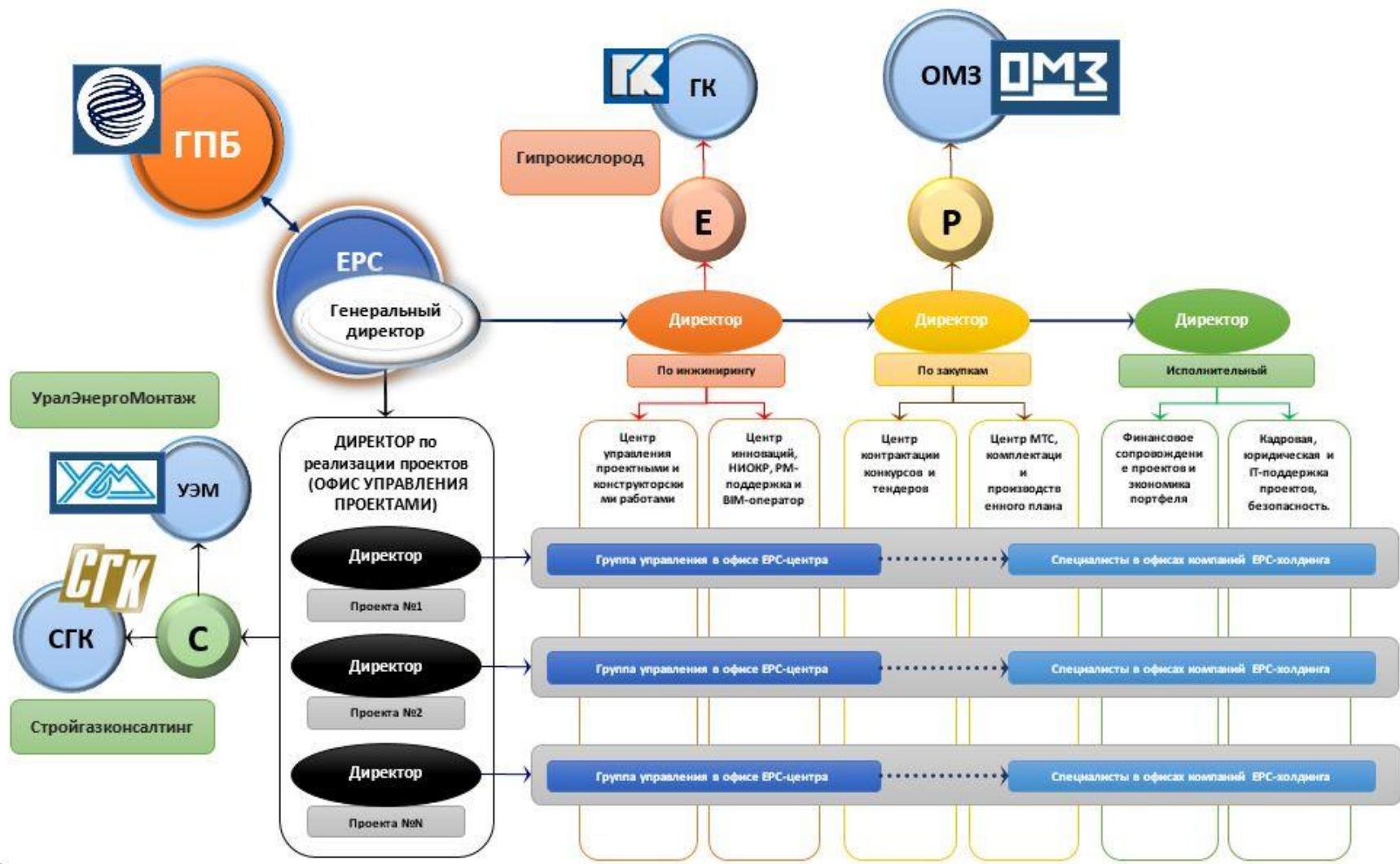
Минусы

Необходимость получения БГ

Большие риски штрафных санкций

Сжатые сроки подбора команды

5. ЦЕЛЕВОЙ ПРОТОТИП.



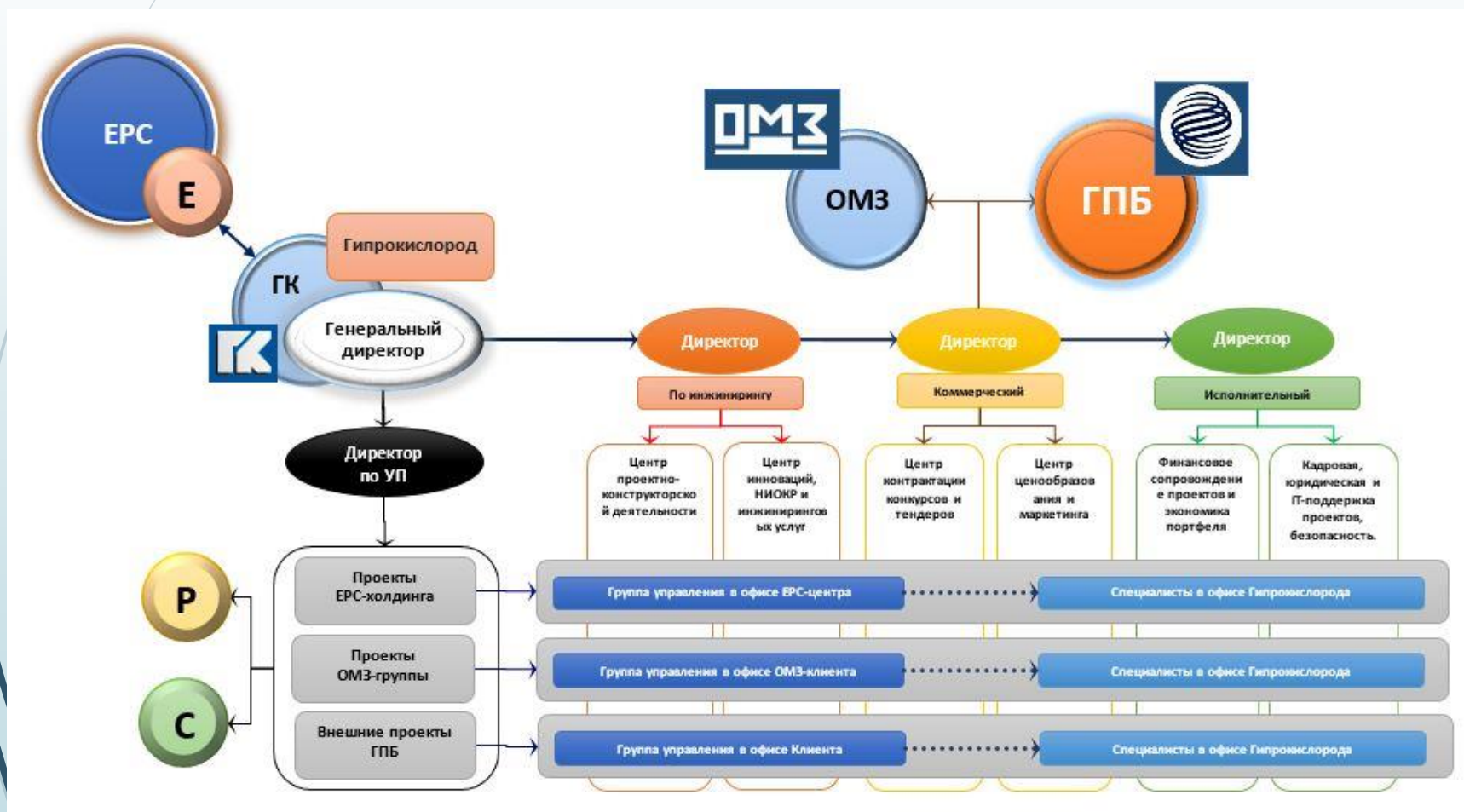
5. ЦЕЛЕВОЙ ПРОТОТИП.

5.1. ПРОТОТИП ОРГСТРУКТУРЫ ГК.

1. Целевой прототип принят как вариант структуры центральной компании ЕРС-холдинга, подходит как для 2-го, так и для 3-го сценария.
2. ОМЗ (1-й сценарий) не принят за базовую компанию в связи с желанием стейкхолдеров иметь ОМЗ как самостоятельный продажный актив.
3. До появления ЕРС-центра рассматривается прототип структуры Гипрокислорода в рамках изменяющегося ассет-холдера: сначала это ОМЗ, потом ГПБ, в заключении – ЕРС-центр.

5. ЦЕЛЕВОЙ ПРОТОТИП.

5.2. ЦЕЛЕВОЙ ПРОТОТИП ГК.



5. ЦЕЛЕВОЙ ПРОТОТИП.

5.3. ФУНКЦИОНАЛ ПРОТОТИПА ГК.

1. Инжиниринг:

Бюджетная оценка/Обоснование инвестиций/Оценка вариантов реализации. Стоимостной инжиниринг, информационное моделирование .

Проектная документация: Криогенные установки/Подготовка газа/Переработка газа/СПГ, Нефтепереработка/Нефтехимия/Газохимия.

Адаптация BD и FEED к российским нормам, разработка BD и FEED, техническое сопровождение для Банка.

2. Управление проектами:

Бюджетная оценка и составление ТКП, Проектное администрирование, Технический аудит/Технический заказчик/Консалтинг, Управление закупками, Управление строительством.

5. ЦЕЛЕВОЙ ПРОТОТИП.

5.4. УСЛУГИ ГК ДЛЯ БАНКА.

	Параметры оптимизации	Выгодоприобретатель
Технический и бюджетный аудит: - подтверждение технических решений - проверка комплектности документации - подтверждение финансово-экономических расчетов - возможные пути оптимизации - проверка наличия исходно-разрешительной документации и лицензий	Оптимизация технических решений (физ. объемы, оборудование) Повышение производительности Сокращение сроков строительства	Банк из пула проектов получает проверенный проект с устраивающими характеристиками. Разработанная документация отвечает мировым стандартам и передовым техническим решениям Заемщик получает одобрение банка по финансированию и подтверждение технической и коммерческой реализуемости проекта
Инженерное сопровождение: - контроль технических решений - учет мировой практики в проектных решениях - контроль сроков проектирования - контроль стоимости проекта - формирование комплекта документов, достаточного для принятия решения об инвестировании	Возможность использования опыта АО Гипрокислород для оптимизации проектных решений Избежание проектных ошибок вследствие появления дополнительного звена контроля	Банк получает возможность непрерывного контроля разработки проектной документации Заемщик получает консультанта по проекту в лице инженера банка и возможность оперативного взаимодействия по техническим вопросам с представителем банка

6. ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ.

1. Выбор целевого прототипа ЕРС-холдинга.
2. Выбор типа Корпоративного центра на базе выбранного прототипа ЕРС-холдинга (выбор ЕРС-центра).
3. Разработка и утверждение проектной, корпоративной и организационной структуры ЕРС-центра.
4. Утверждение места и роли АО «Гипрокислород» в ЕРС-холдинге.
5. Разработка и утверждение дорожной карты создания ЕРС-центра.
6. Разработка и утверждение дорожной карты трансформаций в АО «Гипрокислород» параллельно с ЕРС-центром.
7. Разработка **гибкой** проектной и оргструктуры АО «Гипрокислород» по этапам дорожных карт.
8. Реализация дорожной карты и корректировка по выпадающим нестыковкам, требованиям и рискам.
9. Утверждение окончательной целевой структуры с учетом изменений и корректировок по ходу реализации дорожной карты.
10. Разработка пакета НМД по фактической структуре с учетом проектного управления и системы менеджмента качества.

6. ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ.

Этап-1

Сценарий-1 как промежуточный: переход АО «Гипрокислород» под управление ОАО «ОМЗ», формирование проектной структуры для портфеля 2-го уровня

Этап-2

Выбор между сценарием 2 и 3! В зависимости от выбора – подготовка к переходу под ГПБ или ЕРС-центр. Портфель 1-го уровня.

Этап-3

Формирование проектной структуры управления в ЕРС-центре, независимо от сценария, подготовка к работе с портфелем высшего уровня.

7. ДОРОЖНАЯ КАРТА.



8. ТЕКУЩИЕ ЗАДАЧИ.

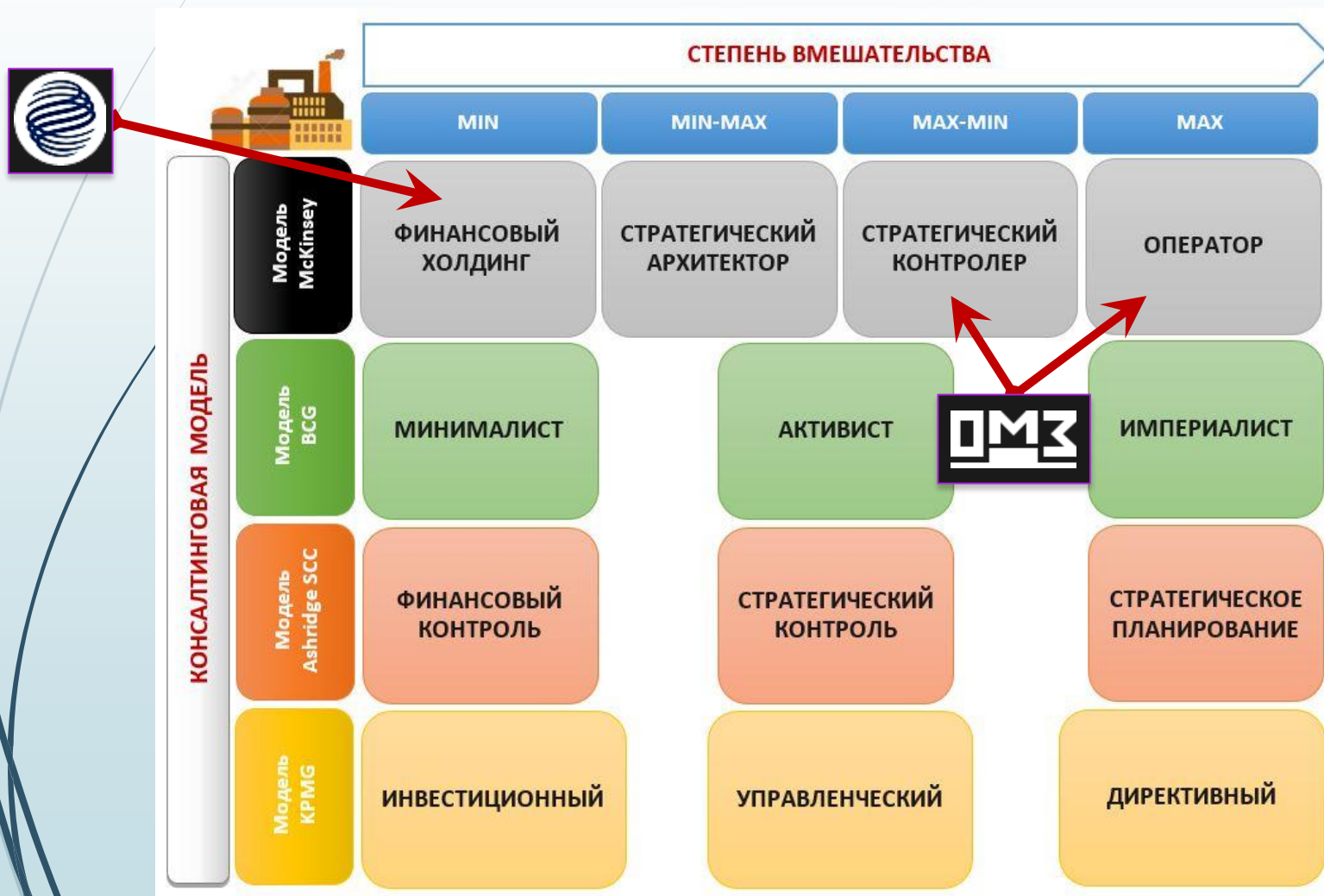
- 1. Утверждение активного (законтрактованного) портфеля 2017 года. Выделения из портфеля бюджета 2017 года.
- Формирование оргструктуры с элементами проектного управления на основе финансируемой части портфеля 2017 года. Представить ш/р с элементами гибкого расширения под новые проекты.
- Разделение блока управление проектами на три вида проектов, включая mini-EPC-контрактинг, сформировать базовую НМД для реализации таких контрактов в пределах ОМЗ.
- Организовать переход ГК в актив ОМЗ или сразу ГПБ!
- Сформировать стратегию создания единого инжинирингового центра в ГК: объединение под единое начало всех проектно-конструкторских, всех ПИР и НИОКР, всех функций локальных заводских КБ, в том числе РД, РКД, КМД и т.п., кроме тех, что не подлежат объединению.
- Оформить документально Единый инжиниринговый центр АО «Гипроокислород» и объединить инжиниринговые активы как сводный брендовый актив.

9. РЕКОМЕНДАЦИИ.

- 1. Провести точное позиционирование корпоративного центра ОМЗ с точки зрения классической классификации (см. след. Страницу): Для сценария-1 ОМЗ должно стать КЦ четвертого типа, для сценария-2 ОМЗ должно стать КЦ третьего типа.
- Сформировать приоритетную структуру ЕРС-холдинга в соответствие с выбранным целевым прототипом и выбранным типом КЦ.
- 2. Сформировать прогнозный план деятельности участников ЕРС-холдинга по приоритету инсорсинговых/аутсорсинговых услуг. Сформировать политику по распределению входов портфеля по типам контрактов внутри ЕРС-холдинга.

9. РЕКОМЕНДАЦИИ.

ТИПЫ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕНТРОВ.



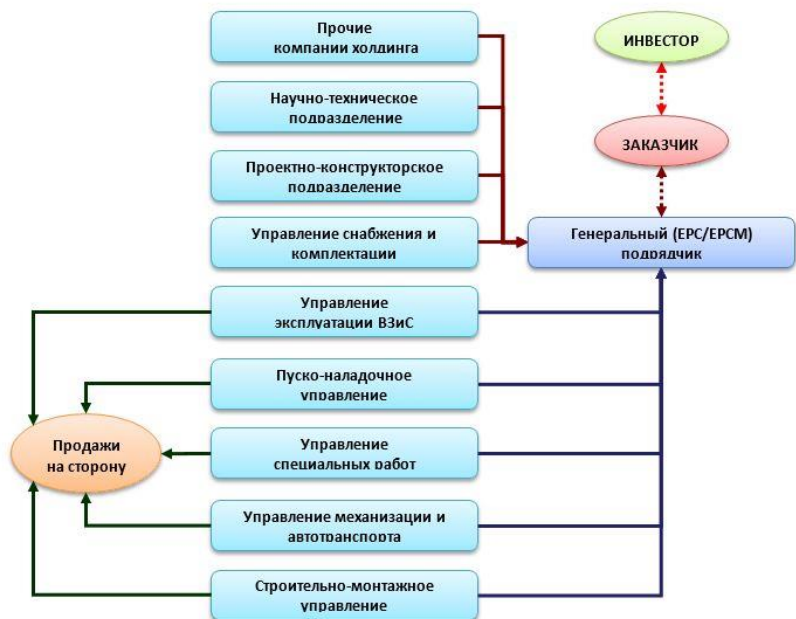
9. РЕКОМЕНДАЦИИ.

ТИПЫ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕНТРОВ.

Варианты функций корпоративного центра					
Формирование портфеля	Финансовый Холдинг	Стратегический Архитектор	Стратегический Контролёр	Корпоративный Оператор	Корпоративный Оператор
Формирование бизнес-портфеля: Стратегия	Принимает ключевые решения о вложении и выводе средств	Разрабатывает стратегическое видение будущего корпорации и направления работы	Контролирует экономико-техническую обоснованность бизнес-стратегий	Возглавляет разработку и реализацию стратегии в подразделениях	Контролирует функциональную логику принимаемых решений. Проводит глубокий анализ финансовых и операционных параметров деятельности
Формирование бизнес-портфеля: Инвестиции	Устанавливает бюджетные лимиты и целевые показатели денежных потоков	Проверяет бизнес-модель и логику утверждаемых стратегических инвестиций	Проверяет коммерческую и функциональную логику ключевых инвестиций	Предлагает инвестиционную программу и управляет её выполнением	Участвует во всей работе по найму, подготовке и аттестации. Внедряет технологию работы функциональных отделов
Программа повышения эффективности и координация	Делегирует дочерним компаниям. Координацией не занимается	Делегирует дочерним компаниям. Занимается координацией стратегических задач	Предлагает программы повышения эффективности. Координирует взаимодействие в целях получения корпоративной синергии	Вводит программы повышения эффективности и управляет реализацией программ во взаимодействии со всеми компаниями	
Совместно используемые услуги	Отсутствуют	Развивает совместно используемые НО УНИКАЛЬНЫЕ услуги	Развивает совместно используемые услуги в полном объеме где возможен эффект синергии	Развивает совместно используемые услуги по всем направлениям и контролирует их эффективность	

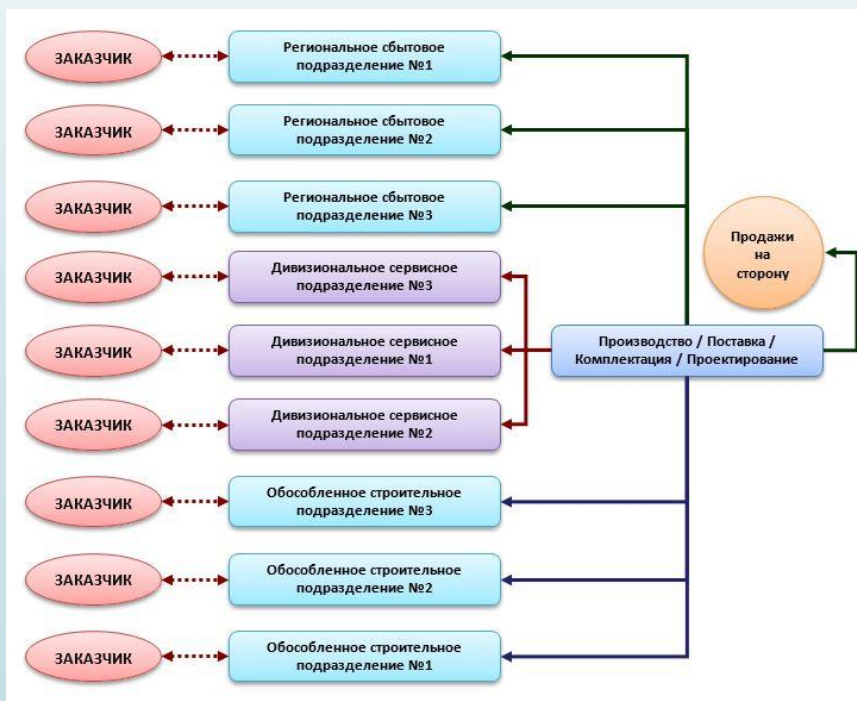
9. РЕКОМЕНДАЦИИ.

ВХОДЫ ПОРТФЕЛЕЙ И ИХ КОЛИЧЕСТВО



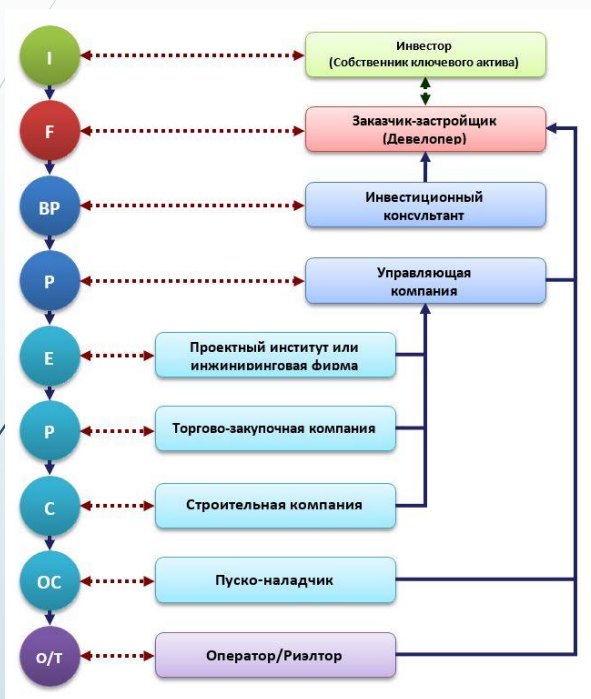
Для ГК оптимально выстраивать многоуровневый портфель: проекты высшего уровня через ЕРС-центр, 1-го уровня через участников холдинга, 2-го уровня – самостоятельно.

Примеры Холдингов с единственным входом портфеля и с множеством входов.

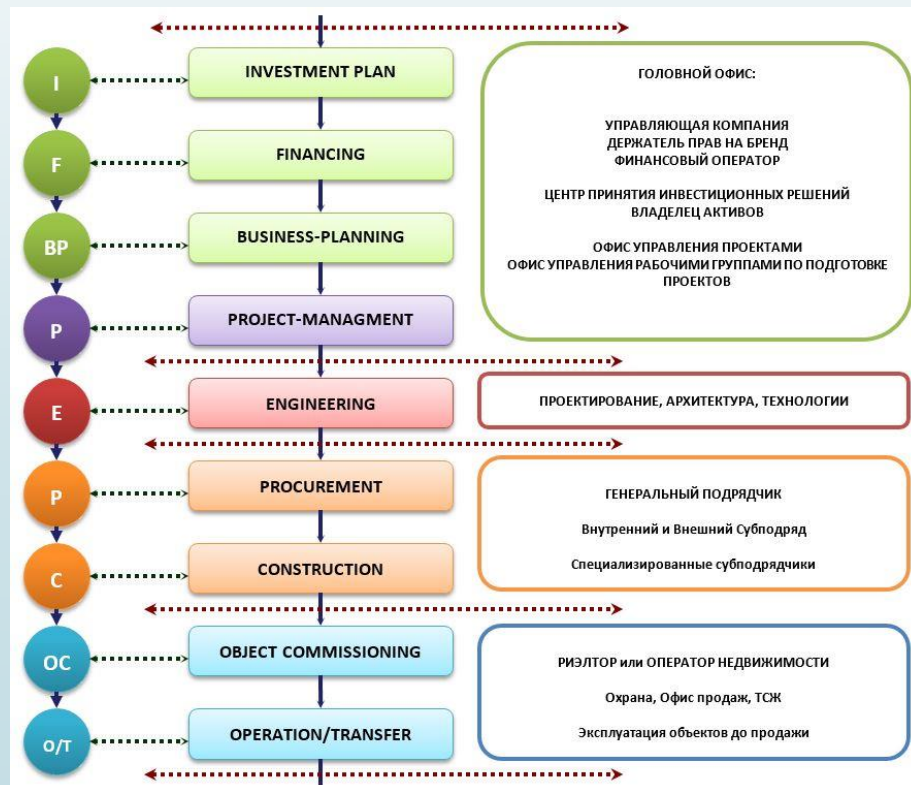


9. РЕКОМЕНДАЦИИ.

ВХОДЫ ПОРТФЕЛЕЙ И ИХ КОЛИЧЕСТВО



Расщепление в EPC-холдинг происходит по мере понимания возможности продажу на сторону услуг компании, если нет EPC-проектов.



Для ГК оптимально выстраивать стратегию роста в EPC-холдинга как центра инжиниринговых компетенций по мере переходу к проектам высшего уровня.

НАСТОЯЩАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДСТАВЛЕНА ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ И НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ОКОНЧАТЕЛЬНЫМ ВАРИАНТОМ РАЗВИТИЯ.

ПРИЛОЖЕНИЯ:

ПРИЛОЖЕНИЕ 1: Штатное расписание АО «Гипрокислород» на 2017 год.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2: Проект организационной структуры с учетом проектного управления по сценарию 1 и развитием портфеля 20-го уровня.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3: Перечень законтрактованных и перспективных проектов 2017 года.

Приложение 4: Бюджет портфеля АО «ГК» на глубину портфеля с детальной проработкой бюджета 2017 года.