



# **Как мы изменяем нашу компанию**

**Москва, апрель 2003**

# Объединённые машиностроительные заводы



Оборудование для  
АЭС



Морские и нефтегазовые проекты



Горное  
оборудование



Металлургическое  
оборудование



Металлургическая  
продукция

# Нефтегазовое оборудование

## Виды оборудования

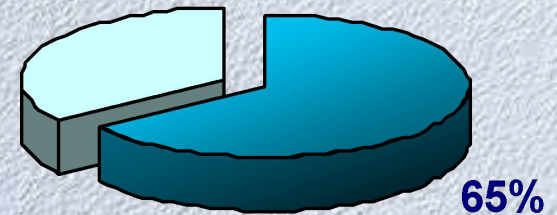
- буровые установки
- буровые циркуляционные насосы
- буровые лебедки
- верхние силовые приводы
- винтовые забойные двигатели и турбобуры

## Основные заказчики

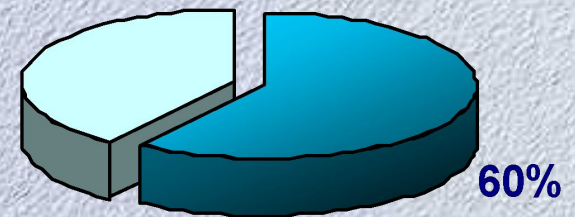
- Газпром
- Сургутнефтегаз
- Роснефть
- Сибнефть
- ТНК
- Юкос
- Славнефть

## Доля на рынке РФ

Тяжелые и стационарные буровые установки



Винтовые забойные двигатели



# Судостроение

## Типы судов

### **Гражданские**

- танкеры (грузоподъемностью до 8000 тонн)
- сухогрузы (грузоподъемностью до 6000 тонн)
- вспомогательные суда
- легкие яхты и катера

### **Военные**

- подводные лодки
- суда береговой охраны
- суда на воздушной подушке

## Основные заказчики

- ВМС Греции
- ВМС Вьетнама
- Каспийское пароходство (Азербайджан)

# Оборудование для АЭС

## Виды оборудования

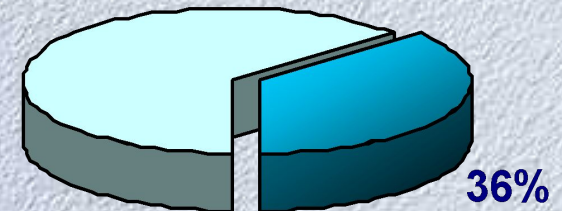
- оборудование первого контура для АЭС с ВВЭР
- контейнеры для ОЯТ

## Основные заказчики

- Корпорация по ядерной энергии Китая (АЭС «Тянь-Ван»)
- Организация по атомной энергии Ирана (АЭС «Бушер»)
- Корпорация по ядерной энергии Индии (АЭС «Куданкулам»)

## Доля на мировом рынке

Оборудование первого контура



# Металлургическое оборудование

## Виды оборудования

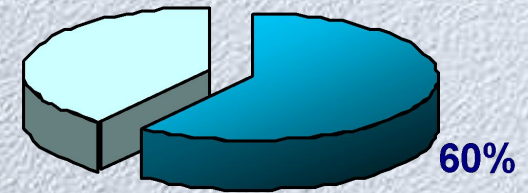
- машины непрерывного литья заготовок (МНЛЗ)
- оборудование прокатных станов
- кузнечно-прессовое оборудование
- доменное оборудование

## Основные заказчики

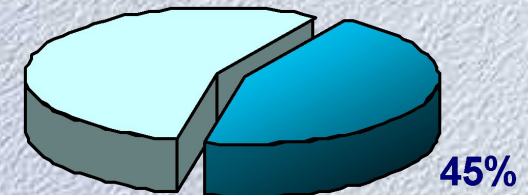
- Магнитогорский металлургический комбинат
- Нижнетагильский металлургический комбинат
- Северсталь
- Новолипецкий металлургический комбинат

## Доля на рынке РФ

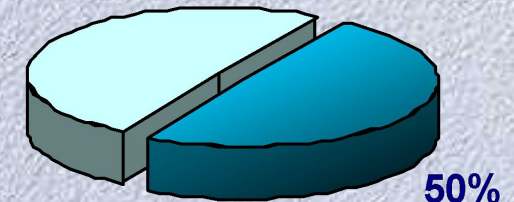
МНЛЗ



Валки и прокатные станы



Кузнечно-прессовое оборудование



# Горное оборудование

## Виды оборудования

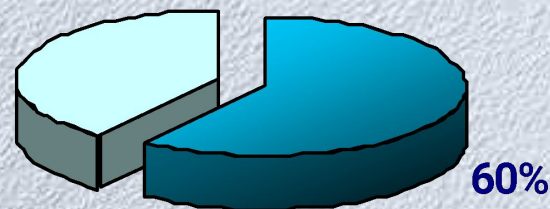
- экскаваторы
- дробильно-размольное оборудование
- буровые станки для буровзрывных работ

## Основные заказчики

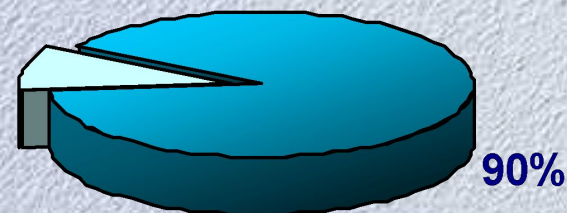
- Itochu Corporation для Shivee–Ovoo (Монголия)
- Стойленский ГОК
- Кузбассразрезуголь
- Южный Кузбасс
- Качканарский ГОК

## Доля на РФ

Дробильно-размольное оборудование



Карьерные экскаваторы и драглайны



# Спецсталь

## Виды продукции

- крупные кованные заготовки до 420 тонн
- поковки до 265 тонн
- отливки до 165 тонн

*Внутренних конкурентов по производству сверхкрупных кованных заготовок для энергетики нет*

Значительная доля сверхкрупных слитков, поволоков и литья производится для внутреннего потребления при изготовлении следующих видов продукции:

- Оборудования для АЭС
- Metallургического оборудования
- Горного оборудования
- Бурового оборудования

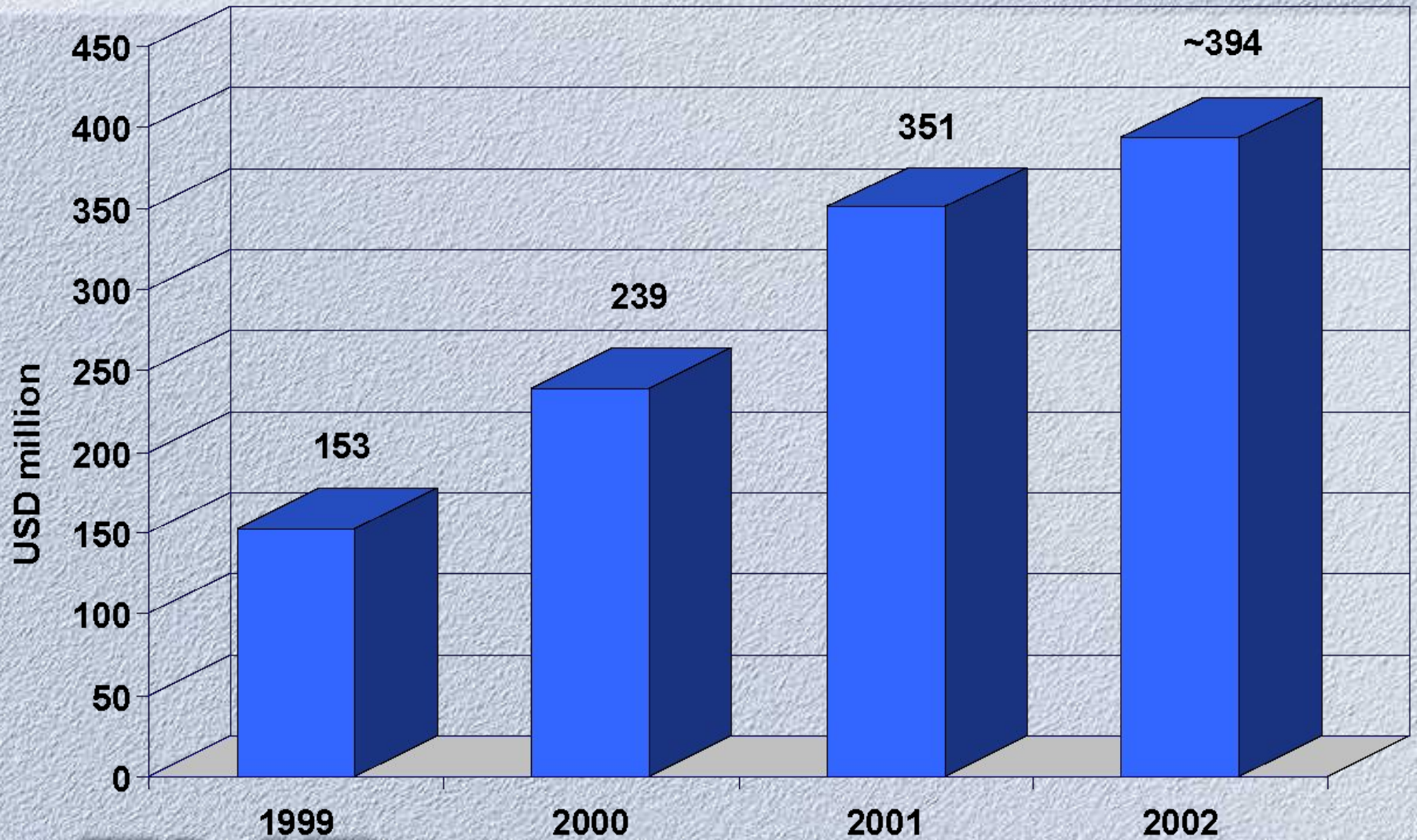


# География бизнеса



**Более 40 000 человек**

# Продажи



# Структура российской промышленности



# Мифы РФ

## Что такое хорошо

- все свое
- сохранить коллектив
- вся цепочка от поля до прилавка
- для себя дешевле
- диверсификация дает устойчивость

## Что такое плохо

- сокращение численности
- не сохранили независимость
- раньше делали сами, сейчас вынуждены покупать
- получаем не всю прибыль
- зависимость от колебаний рынка



# Проблемы

- Менеджеры не способны справиться с большим количеством разнородных бизнесов, объединенных в одно целое
- Высокая доля постоянных издержек делает невозможным управление себестоимостью

## **необходима реструктуризация**

Концентрация на профильной деятельности позволяет сосредоточить все усилия - людские, производственные и финансовые - на решении главных проблем бизнеса.



# Принципы

## Доход на капитал

**Ты это делаешь лучше других?**

**Если да, то почему не продаешь другим?**

**Если нет, почему не покупаешь у других?**

## Аутсорсинг и конкуренция



# От таинственного острова к ключевой компетенции

- ✓ Грубая идентификация ключевых компетенций
- ✓ Выделение строго непрофильных объектов
- ✓ Выделение вспомогательных бизнесов
- ✓ Реинжиниринг бизнес-процессов и организация системы рыночных отношений
- ✓ Более тонкая идентификация ключевых компетенций
- ✓ Повторение пройденного пути



# Реструктуризация: этап 0

Металлургия	Инжиниринг	Мехобработка	Сборка	Толстолистовой прокат
Пансионаты	Запчасти для автомобилей	Ядерные реакторы	Ремонт станков	Транспорт
Горные машины	Бесшовные трубы	Профилактории	Гостиницы	Строительство и ремонт зданий
Связь	Суда	Теплицы	Оборудование для металлургии	Стирка и пошив
Колбасы	Питание	Инструмент	Свиноферма	Отопительные системы
Буровые	Производство сейфов	Электропривод и автоматика	Жилье	Общежития





# Реструктуризация: этап 1

<b>Металлургия</b>	<b>Инжиниринг</b>	<b>Мехобработка</b>	<b>Сборка</b>	
<b>Пансионаты</b>		<b>Ядерные реакторы</b>	<b>Ремонт станков</b>	<b>Транспорт</b>
<b>Горные машины</b>			<b>Гостиницы</b>	<b>Строительство и ремонт зданий</b>
<b>Связь</b>	<b>Суда</b>		<b>Оборудование для металлургии</b>	<b>Стирка и пошив</b>
		<b>Инструмент</b>		<b>Отопительные системы</b>
<b>Буровые</b>		<b>Электропривод и автоматика</b>		<b>Общежития</b>



# Реструктуризация: этап 2

<b>Металлургия</b>	<b>Инжиниринг</b>	<b>Мехобработка</b>	<b>Сборка</b>	
		<b>Ядерные реакторы</b>		
<b>Горные машины</b>				
	<b>Суда</b>		<b>Оборудование для металлургии</b>	
<b>Буровые</b>		<b>Электропривод и автоматика</b>		



# Результаты реструктуризации

- ✓ Рост объема продаж
- ✓ Сокращение издержек
- ✓ Повышение качества услуг
- ✓ Повышение прозрачности
- ✓ Повышение производительности



# Примеры

- Переходим на управление затратами по месту их возникновения
- Вместо «получения» услуг от коллег - покупаем услуги по рыночным ценам за деньги
- Сокращение избыточной численности персонала
- Приходится задумываться об эффективности закупок

*Общая численность сотрудников предприятий, входящих на сегодняшний день в состав ОМЗ, сократилась с 50 000 чел. в 2001г. до 42 700 чел. в 2003 г.*

*После выделения инструментального предприятия закупки инструмента сократились в 1.5 раза*

*После выделения из состава службы автотранспорта почти половина перевозок осуществляется другими транспортными предприятиями, при этом издержки на автоперевозки уменьшились на 15%.*

# Примеры

*В 2000 году комплекс «Стан 5000», ежегодно приносивший 1 млн. долларов убытков, и требующий серьезной модернизации, был продан за 35 млн. долларов с условием предоставления прокатных услуг нам по определенной цене.*

- Средства инвестированы в развитие основного производства.*
- Новый владелец - крупная металлургическая компания - инвестировал в комплекс «Стан 5000» более 100 млн. долларов, что повышает качество услуг, которые мы приобретаем*

*Это первая крупная сделка аутсорсинга в России*



# Примеры

Выделенное предприятие «Регионстроймонтаж» увеличило с 1% до 31% продажи внешним потребителям

Выделенная из состава Уралмашзавода служба автотранспорта за короткое время стала вторым по величине автотранспортным предприятием города. До выделения лишь 1% в общем объеме услуг составляли услуги внешним потребителям, сейчас эта цифра выросла до 35%.

Парк выделенной службы автотранспорта (209 единиц техники) уменьшен на 12,4 %. Снижены издержки на ГСМ.



# Примеры

*Когда все свободны в выборе поставщика услуг и товаров, это создает мотивацию для выделенного предприятия работать качественно*

*Выделенное из «Уралмашзавода» предприятие связи запускает новые инвестиционные программы: в планах закупка новой современной цифровой АТС, освоены новые виды бизнеса: монтаж охранных и пожарных сигнализаций для сторонних клиентов*

*Практически во всех ремонтных предприятиях сократились сроки выполнения ремонтов*



# Примеры

Из состава двух крупных интегрированных машиностроительных производств были выделены металлургические переделы и объединены в единую фирму – ОМЗ-Спецсталь

*Выручка 2003 года (план) – 128 млн. долларов  
в т.ч.*

*внутри ОМЗ – 54 млн. долларов*

*на внешний рынок – 74 млн. долларов*

*Численность персонала – 5000 человек  
(до выделения – 8200 человек)*

*Примерно на четверть уменьшилась используемая территория и количество основных фондов*





# Наше мнение

## Что такое плохо

- один центр прибыли, много центров издержек
- трансфертные цены
- приоритет внутренних контрагентов
- большая численность и большая «толщина» управления

## Что такое хорошо

- формирование центров прибыли
- рыночные цены
- свобода выбора контрагента
- увеличение доли переменных издержек
- малая численность и плоская организация - самостоятельные цели



# Управление и аутсорсинг

Единственный вид деятельности,  
который нельзя передать в  
аутсорсинг и «купить» на  
конкурентном рынке —  
*это принятие решений*



# Реорганизация системы управления



# Реорганизация системы управления

## Почему нужна новая система управления?

- В результате реструктуризации образуются независимые обособленные бизнес-сегменты
- Сегмент должен самостоятельно развиваться и расти

**Формирование обособленных  
управленческих команд в каждом  
отдельном сегменте**



# Построение эффективного бизнес-процесса

Дальнейшее развитие предполагает наличие четкого формального разграничения зон ответственности и компетенции, как это давно сделано в крупных международных корпорациях

Необходимы высококвалифицированные менеджеры, способные взять на себя ответственность за развитие бизнес-сегментов, выстроить в них четкую систему отношений

