



РОСАТОМ

Приложение 3. Шаблон отчетных презентационных материалов

Адресат презентации и/или название мероприятия **Презентация к Совету по развитию и глобализации №## от ##.##.20##**

Краткое пояснение причин разработки презентации (в соответствии с п.4.2. Методических указаний)

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

Предложение по реализации Продуктовой стратегии (ПС) по направлению «[название продукта/ услуги развитие которого/ которой планируется в рамках стратегии>», продукт(-ы)/ услуга(-и) создание которой (-ых) планируется в рамках реализации предлагаемой стратегии]

Дивизион: [дивизион предлагаемый к утверждению в роли интегратора ПС]

Предприятие: [выступающее в роли инициатора развития данного направления]

Докладчик: [И.О. Фамилия + роль в реализации]

г. [Город в котором планируется проведение Совета по РиГ]

##.##.20## [года - Дата создания]

1. Введение:
2. Рынок:
3. Продукт:
4. Бизнес-модель (БМ):
5. Организационная модель:
6. Финансы и цели:
7. План реализации:
8. Заключение:

Продукт:

Фото конечного продукта/
схема производства

Суть Продуктовой стратегии:

<Краткая концепция нового направления бизнеса Ответ на вопросы – «Как это работает?» и «Кому это нужно?»>

Целевой рынок (20##-2030):

РФ – доля _-__%

Зарубежный – доля _-__%

Объем целевого рынка	20__	20__	20__	20__	20__	20__
----------------------	------	------	------	------	------	------

РФ

Европа

Целевой продуктовый портфель (рыночное предложение):

- Структура текущего и целевого продуктового портфеля

Ключевые заказчики/ потребители:

- <Список компаний/ отраслей/ группы потенциальных покупателей/ потребителей продуктов планируемых к выпуску в рамках ПС>

Показатели инвестиционной эффективности:

- <NPV, IRR, PP (DPP) Инвестиции, себестоимость>

Предпосылки к созданию данной ПС:

<Предпосылкой обычно могут быть 2-ве причины:

- Либо ситуация «Окно возможности»
- Либо наличие в Корпорации компетенции (доступ к рынку / технические компетенции по производству товара/ услуги) >

Поддерживающие мероприятия <предварительный перечень поддерживающих ПС проектов/ мероприятий/ сделок M&A> :

- Проект 1
- Мероприятие 1
- Сделка M&A

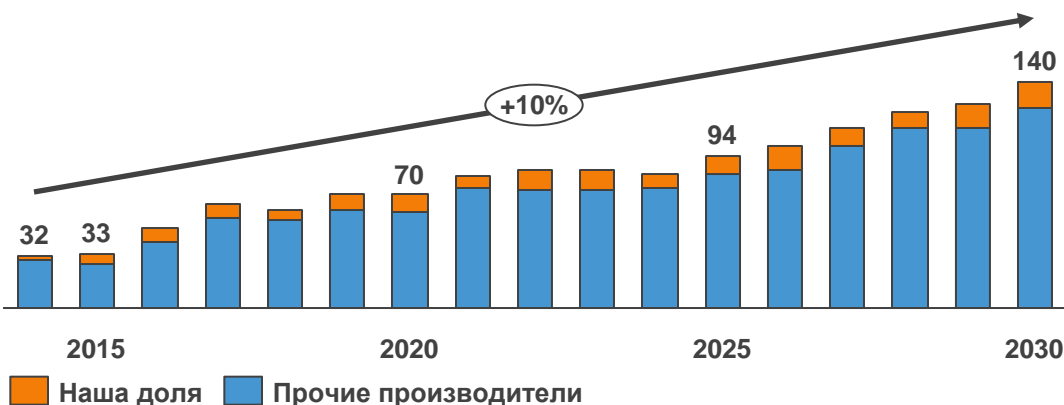
Раздел: **Рынок**

Основной вопрос - **Как измениться рынок и каковы его требования?**

1. Объемы рынка и основные тенденции
2. Конкурентный анализ
3. Оценка объемов целевых географических и продуктовых сегментов (доли)
4. Выбор целевых сегментов
5. Стратегия продвижения на рынке

Вывод: Спрос на [_товар/услугу_] стабильно растет на ##%/год (CAGR)

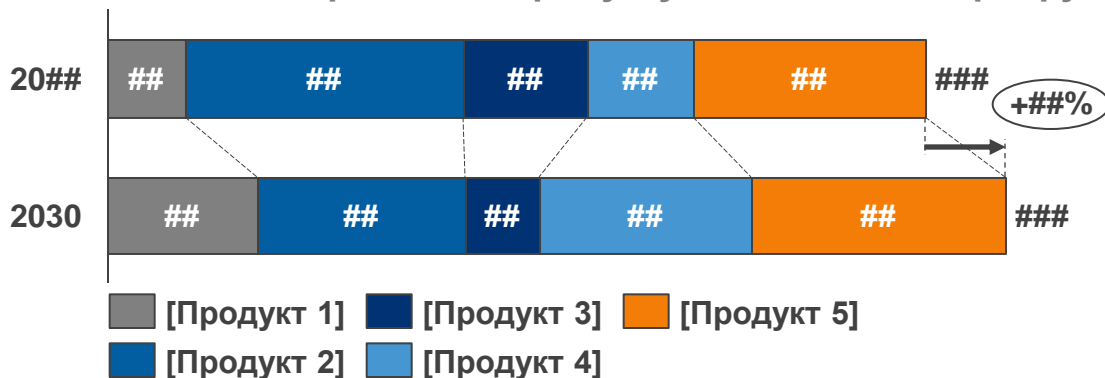
Текущий объем и прогноз до 2030 года



Страна/ регион РФ	Объем рынка, тыс. тн. / год	Объем рынка в 2030 г., тыс. тн. / год
[]	##,#	##,#
[]	##,#	##,#
[]	##,#	##,#
[]	##,#	##,#
[]	##,#	##,#
[]	##,#	##,#
[]	##,#	##,#
[]	##,#	##,#
Итого:	##,#	##,#

Вывод: Темп роста целевых рынков по ключевым продуктам позволит / не позволит []

Объем целевого рынка по продукту 1 – 2030 год, млрд. руб.



Рост (201#- 2030гг.) составит #%
<от большего к меньшему>

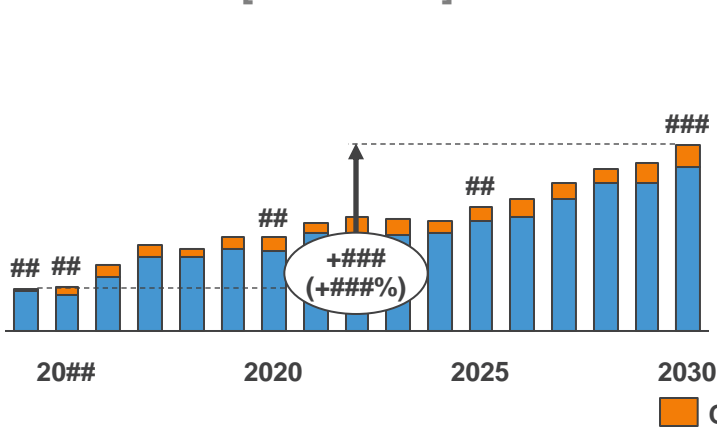
- [Продукт 4]: #%
- [Продукт 1]: #%
- [Продукт 2]: #%

Факторы роста:

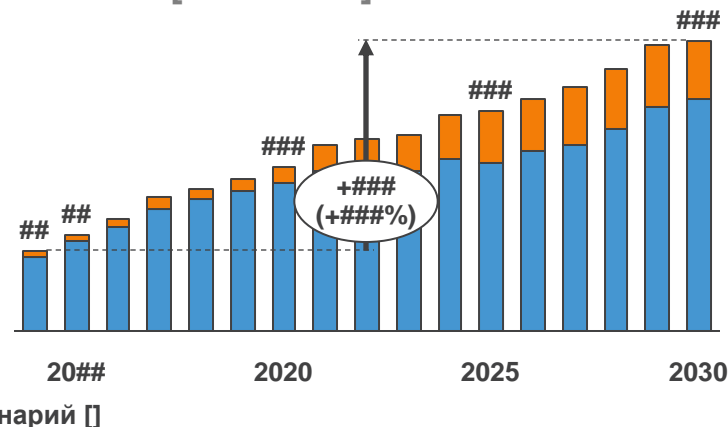
- [Фактор 1]
- [Фактор 2]

Динамика целевого рынка по [продукту 1] по географическим сегментам, млрд руб.

Рыночный [сегмент 1] / Рынок РФ



Рыночный [сегмент 2] / Ближний восток / []

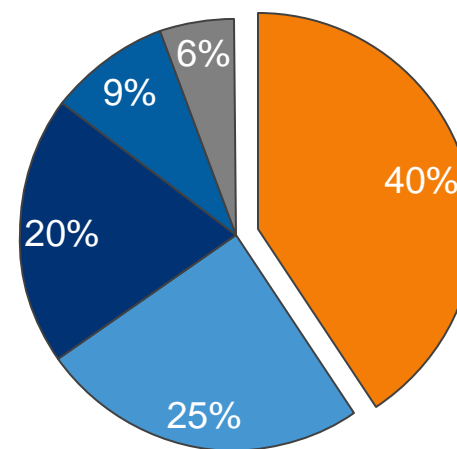
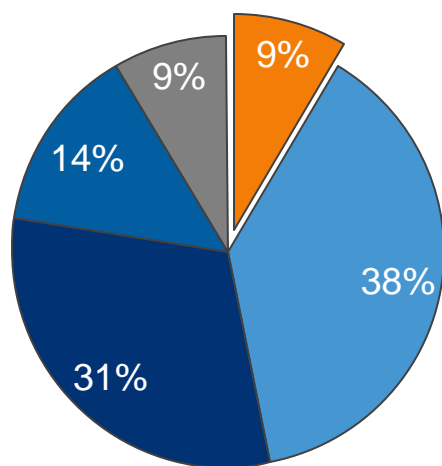
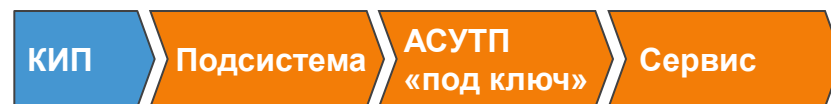
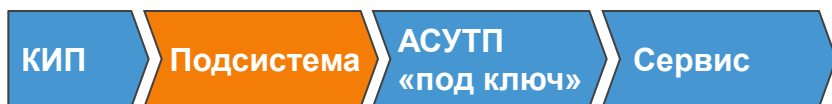


Вывод: В перспективе предполагается завоевать долю на рынках по ключевым продуктам на ##, # млн., за счет [основное преимущество]



Текущие доли участников рынка

Целевые доли участников рынка



■ Дивизион ■ Конкурент 1 ■ Конкурент 2 ■ Конкурент 3 ■ Остальные

Вывод: основными конкурентами ГК при реализации ПС будут [компании-конкуренты], но за счет [технологического преимущества] ГК может занять целевую долю рынка



	[Конкурент 1]	[Конкурент 2]	[Конкурент 3]
Владелец			
История			
V выручки, млн. руб.			
Преимущества			
Недостатки			
Инф-ра			
Технология			
Инвест. ресурс			
Компетенции			
Маркетинговая и сбытовая политика			

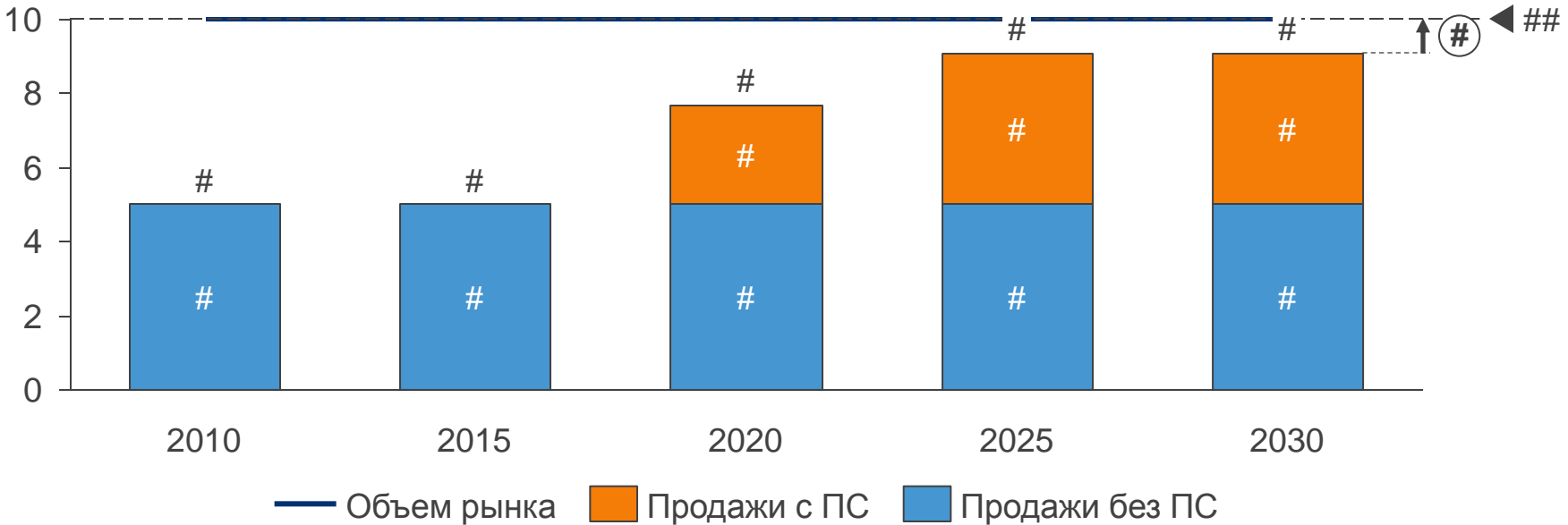
Угроза появления новых игроков - в соответствии с анализом проведенным [наименование источника] появление новых игроков на целевом рынке мало-вероятно / невозможно.

В целях управления данным риском предлагается – [мероприятия по митигации данного риска + ответственные + сроки]

Вывод: Несмотря на заявленные планы по расширению производства основными игроками, рынок в 20## году останется дефицитным (необеспеченный спрос # млн. тн.)



Описание рынка:



Комментарии (пример):

- ✓ Реализация рассматриваемого проекта позволит на ## - ##% обеспечить неудовлетворенные заявки покупателей [продукта].
- ✓ Производство дополнительных объемов [продукта] не ликвидирует дефицит на рынке, в связи с чем не ожидается падение цен и долгосрочного спроса на продукцию.
- ✓ [предприятие] в составе [дивизиона] продолжит оставаться доминирующим поставщиком [продукта] на мировой рынок.

Выводы: Основными требованиями потребителя являются – Безопасность и/или стоимость и/или простота в использовании...



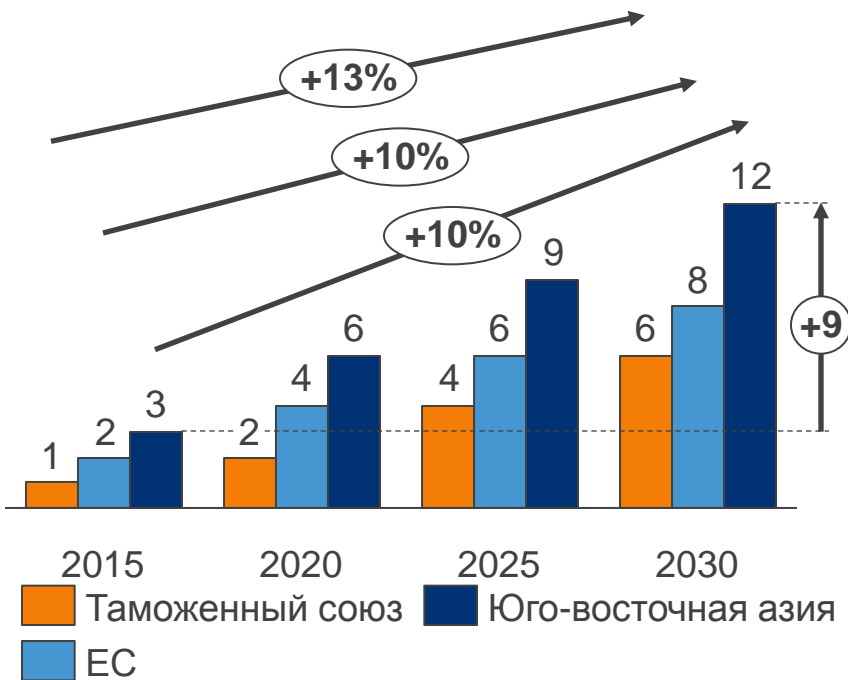
Потенциальные заказчики и их требования (в соответствии с проведенным [эксперт/ экспертная организация, дата подготовки отчета и т.д.] анализом:

Потребитель	Укрупненные группы потребителей	Ценности и вытекающие из них требования к продукту	Заинтересованность / готовность к изменению рыночного предложения
[Компания 1] [Компания 2] [Компания 3] [Компания 4]	[Пример: Конечные потребитель]	[Пример: Получение услуги «под ключ»]	[Пример: Заинтересованы и готовы]
[Компания ...] [Компания ...] [Компания N]	[Пример: Сервисные компании] / [Промышленные производители (для использования в дальнейшем производстве, при предоставлении услуги)]	[Пример: скорость и стоимость поставки]	[Пример: Заинтересованы, но необходимо убеждать в необходимости отказа от проверенных каналов поставки/ поставщиков]
[Компания ...] [Компания ...]	[Пример: Дистрибьютеры]	[Пример: объемы и маржинальность их продаж]	[Пример: Готовы и заинтересованы если это принесет больше прибыли]

Вывод: [Пример: в качестве целевых сегментов разумнее всего взять [название сегмента] т.к. он самый перспективный и у ГК есть все необходимые компетенции]



Динамика изменения целевых сегментов:



Вывод: несмотря на то что темпы роста рынка ТС наибольший в % выражении, наибольший рост в абсолютных значениях планируется по рынку ЮВА (на котором и имеет смысл сосредоточиться как на наиболее приоритетном).

Барьеры для развития бизнеса в рассматриваемых сегментах:

Европейский союз

- государственное регулирование рынка;

Таможенный союз (РФ, Казахстан, Белоруссия):

- Лицензирование производства;
- ;
- необходимость значительного инвестиционного ресурса (## млн. USD в первые # года реализации ПС)

ЮВА:

- Заградительные пошлины
- необходимость и наличие инфраструктуры

Вывод: Благодаря предлагаемым мероприятиям существует реальная возможность выхода на рассматриваемый рынок и завоевание целевой доли



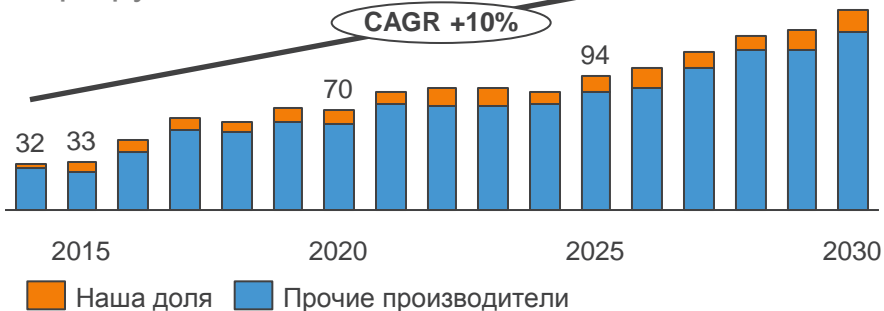
Перечень мероприятий направленных на завоевание целевой доли рынка:

№	Мероприятие	Ответственный	Срок
1	[]	[Фамилия И.О.]	##.##.20##
2	[]	[Фамилия И.О.]	##.##.20##
...	[...]	[Фамилия И.О.]	##.##.20##
N	[]	[Фамилия И.О.]	##.##.20##

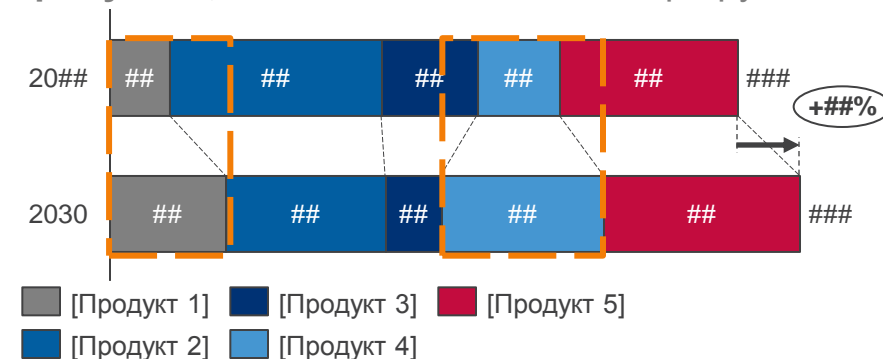


Объемы рынка и выбор целевых сегментов

Текущий объем и прогноз до 2030 года, млн/ млрд руб. /USD



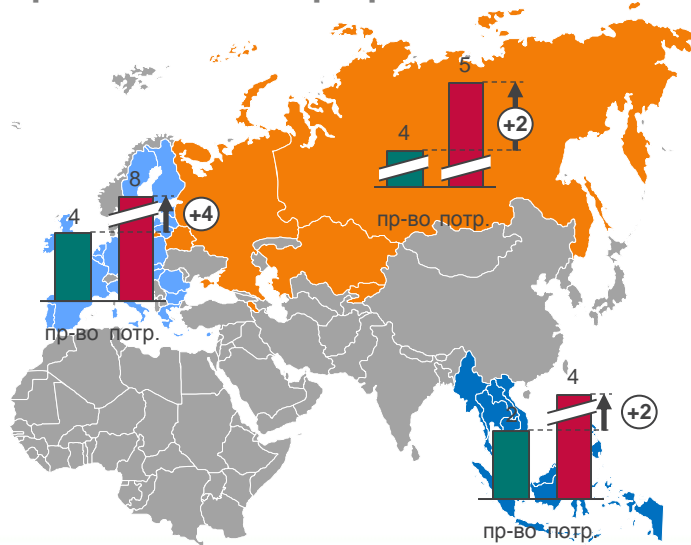
Прогноз роста целевого рынка в разбивке по продуктам, 20##– 2030 год, млн/ млрд руб./USD



Основные факторы роста:

- [Фактор 1]
- [Фактор 2]

Целевые рынки 2030 (производство и потребление / географические сегменты)



- [Спрос на [товар/услугу] стабильно растет.]
- [Наибольший рост прогнозируется по продукту/ услуге 1 и 4 – предлагается к производству.]
- [Анализ географических сегментов показывает, что наибольший дефицит прогнозируется на рынке РФ, западной Европы и ЮВА]

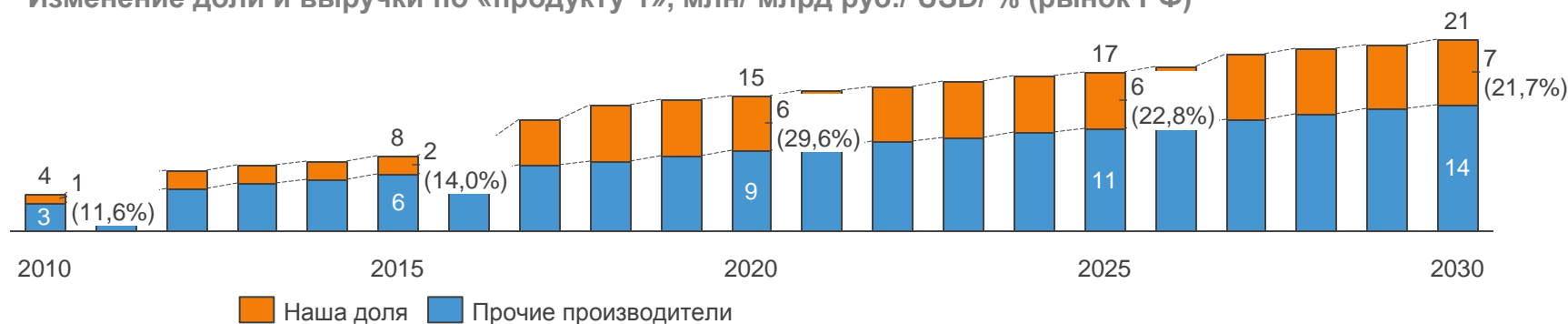
Аннотация: На данном слайде происходит выбор наиболее перспективных сегментов на основе прогноза изменения объема рынка в разбивке по сегментам (продуктам, регионам и т.д.). По всем прогнозам указываются их источники

Динамика изменения доли и выручки

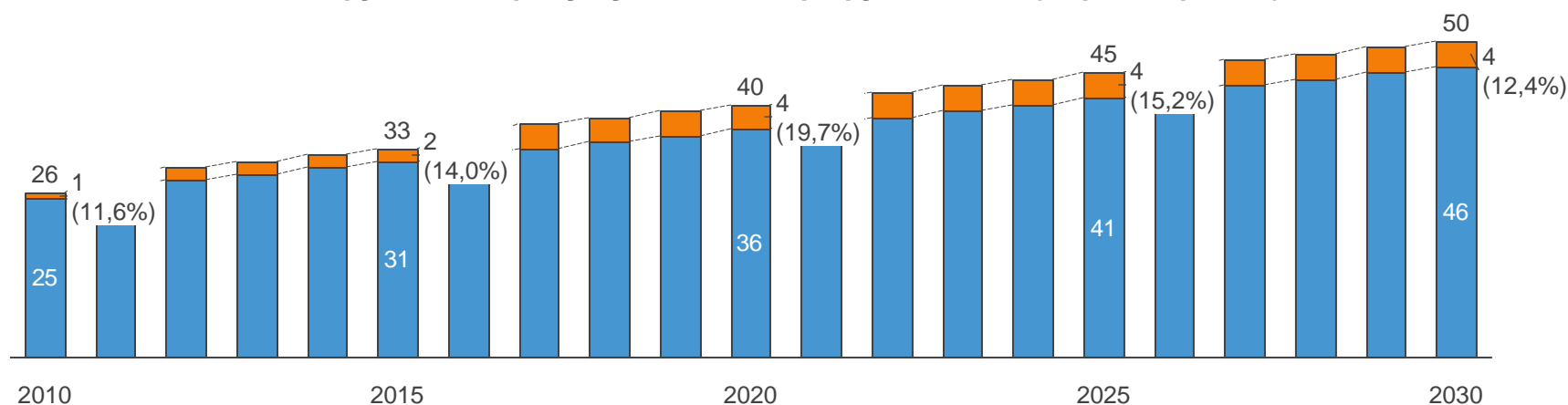


POCATOM

Изменение доли и выручки по «продукту 1», млн/ млрд руб./ USD/ % (рынок РФ)



Изменение доли и выручки по «продукту 1», млн/ млрд руб./ USD/ % (мировой рынок)



- В случае реализации ПС выручка по продукту _____ может вырасти с # млн/ млрд руб./ USD/ EUR до ## млн/ млрд руб./ USD/ EUR (до ## % выручки дивизиона _____ / предприятия/ Корпорации в 20##).
- Доля рынка РФ при этом увеличится с ##,##% до ##,##%, а по зарубежным рынкам - с ##,##% до ##,##%.

Аннотация: Слайд через выручку по новому проекту должен показывать масштаб вопроса, а через изменение доли – наши амбиции на рынке.

Участники	Что делают / планируют делать?	Что хотят / ожидания/ цели?
Заказчики <ul style="list-style-type: none">▪ Компания 1▪ ...▪ Компания N	<ul style="list-style-type: none">▪ Ищут новых поставщиков▪ Увеличивают потребление	<ul style="list-style-type: none">▪ Сократить издержки▪ Гарантированно получать необходимое кол-во продукта в срок
Конкуренты <ul style="list-style-type: none">▪ Компания 1▪ ...▪ Компания N	<ul style="list-style-type: none">▪ Расширять производство▪ Выпускать продукт нового поколения▪ Выход на новые рынки	<ul style="list-style-type: none">▪ Максимизировать свою прибыль▪ Захватить максимально возможную долю на рынке к 20## году.

Анализ текущей ситуации на рынке указывает на возможность реализации ПС (расширение существующего/ создание ННБ/ выход на новый рынок с существующим продуктовым предложением). На рынке наблюдается существенный дефицит/ профицит (разрыв) между спросом и предложением продукта надлежащего качества.

Раздел: **Продукт**

Основной вопрос – **Какое должно быть продуктовое предложение?**

1. Факторы конкурентоспособности;
2. Требования к продуктам;
3. Технические, производственные, организационные и логистические решения (предложение Корпорации);
4. Целевой продуктовый портфель.

Вывод: Предварительная оценка показывает что продукт [название продукта] имеет большие перспективы на рынке и сможет завоевать целевую долю ##% к 20## году



Факторы конкурентоспособности по продукту

	Участники / Факторы	Дивизион	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Бизнес факторы	Цена продукта	##	##	##	##
	Стоимость эксплуатации	##	##	##	##
	Стоимость обслуживания	##	##	##	##
Технические факторы	Поколение / платформа	##	##	##	##
	Технический параметр 1	##	##	##	##
	Технический параметр 2	##	##	##	##
Прочие фактора	Себестоимость	##	##	##	##
	Сроки/ время поставки	##	##	##	##
	Мощность производства	##	##	##	##


Конкурентоспособный
Не конкурентоспособный

Требования к продуктам:

Показатель	Требование	Наш продукт	Конкурент []	Конкурент []
Цена	Не более ##USD/руб./ т./кг./шт./...	##	##	##
Качество/ чистота сырья	## (не ниже #)	#	#	#
Наличие сертификатов	ISO []			
Платформа	[] ## и позднее	[+/-/н/д]	[+/-/н/д]	[+/-/н/д]
Показатель []	[]			

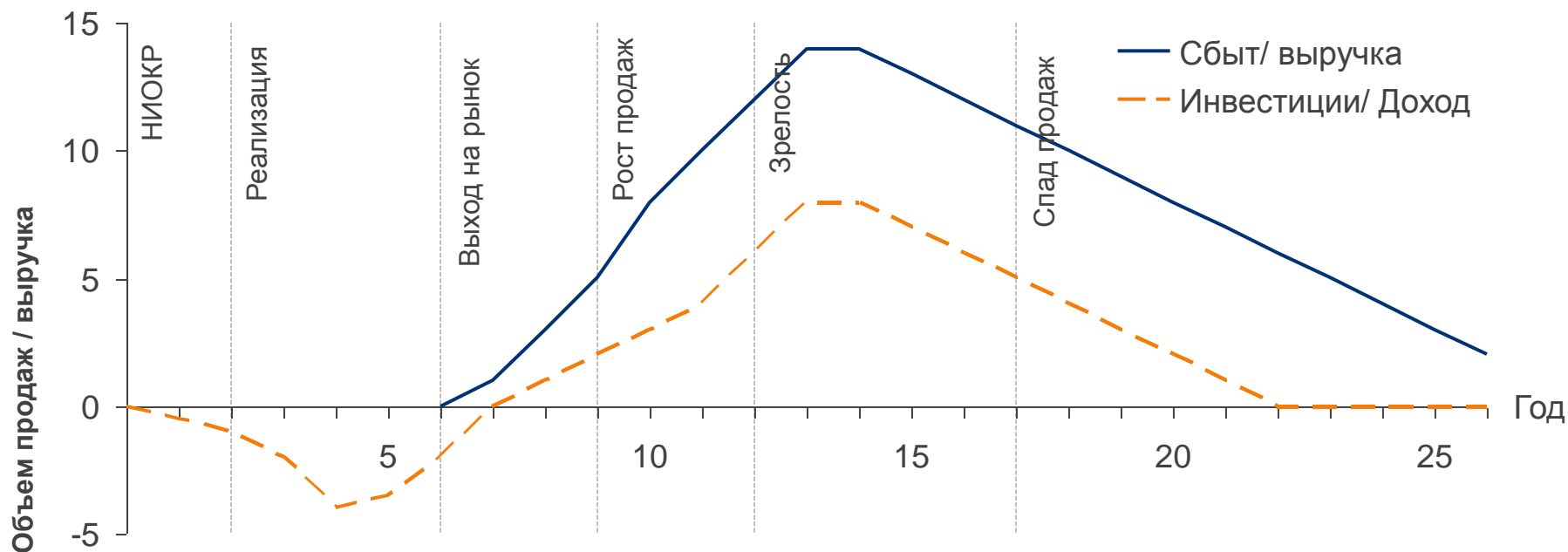
Требования к продуктам:

Продукт/ требование	Требование 1	Требование 2	Требование 3	Резюме
Наш продукт	+	+	+	Наиболее полное соответствие
Продукт конкурента 1	+	+	+	Соответствует, но дороже
Продукт конкурента 2	-	+	+	Не соответствует но дешевле
Продукт конкурента 3	-	-	+	Не соответствует
Продукт конкурента 4	-	-	-	Не соответствует и дороже

Маржинальность нового производства в зависимости от этапа жизненного цикла продукта



Оценка влияния действий конкурентов на объемы продаж и маржинальность продукта:



Маржинальность и доля в зависимости от этапа:

Этап	Выход на рынок	Рост продаж	Зрелость	Спад продаж
Чем характерен?	Нет конкурентов, высокие издержки, небольшой рынок	Продажи и цена растут, появляются конкуренты	Снижение издержек, расширение рынка, рост конкуренции	Спад продаж, потребители переходят на новые продукты
Доля на рынке	0-100%	100%-75%	75%-50%	50%-0%
Маржинальность	0-20%	25%	23%	23-0%

Вывод: Необходимые решения

Технические, производственные, организационные и логистические решения:

№	Мероприятие	Ответственный	Срок
1	[]	[Фамилия И.О.]	##.##.20##
2	[]	[Фамилия И.О.]	##.##.20##
...	[...]	[Фамилия И.О.]	##.##.20##
N	[]	[Фамилия И.О.]	##.##.20##



Переход к целевому продуктовому портфелю:

Существующие продукты:	За счет чего планируем осуществить переход	Целевые продукты:
Продукт A_0	Строительство нового производства А (обогащение сырья/ производство полупродукта и т.д.)	Продукт A_1
Продукт B_1	Реализация проекта по модернизации производства В	Продукт B_2
Продукт C_2	Отправка на обогащение предприятию партнеру С	Продукт C_3
Услуга D_3	Создание сервисной компании предоставляющей полный перечень услуг...	Услуга D_3
...

Заинтересованные стороны и их основные требования / ценности / ожидания к продукту/ услуге



ГК	Собственник [компания 1]	Эксплуатирующая организация [компания 2]	Проектировщик [компания 3]	Ген. подрядчик [компания 4]	Потребители [клиенты компании 1]
Организационные решения	Соответствие ФЗ и нормативной базе, возможность ведения бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> Возможность ведения бизнеса Сервисное обслуживание, обучение, ремонт, скорость обслуживания 	<ul style="list-style-type: none"> Поддержка в Госэкспертизе Предоставление необходимых сертификатов 	Обеспечение шефмонтажа и ПНР	Уверенность в собственной безопасности
Коммерческие решения	Низкая стоимость владения Комплексное предложение «Под ключ»	Снижение издержек на поддержание функционирования СБ	<ul style="list-style-type: none"> ТПР Технические консультации бесплатно Субподрядчик на ПИР 	<ul style="list-style-type: none"> Шефмонтаж и первоначальные ПНР бесплатно Субподряд на СМ и ПНР 	Не отражается на сборах аэропорта
Технические решения	<ul style="list-style-type: none"> Высокая надежность ИСБ Оперативная реакция на ЧС 	<ul style="list-style-type: none"> Самодиагностика системы Упрощение процедур настройки Интеграция с существ. сист. 	<ul style="list-style-type: none"> Унифицированная платформа Стандартизированные стыки 	Простота монтажа и настройки	Скорость и комфорт прохождения процедур

-  - Существующие конкурентные преимущества
-  - Предлагается усилить для создания дополнительных конкурентных преимуществ




Наш продукт уже обладает рядом преимуществ, которые мы планируем усилить за счет улучшения следующих параметров...

Параметры продукта/ услуги и факторы конкурентоспособности

	Факторы	Параметры	Дивизион	Конк-нт 1	...	Конк-нт 3
Бизнес	Цена	Не более ##USD/руб./ т./кг./шт./...	##	##	##	##
	Ст-ть владения	Не более ##USD/руб./год. мес.	##	##	##	##
	Условия поставки	«Под ключ»	##	##	##	##
	Стоимость сервиса	ШМ и начальный ПДР бесплатно	##	##	##	##
Технические	Платформа	Унифицированная платформа	##	##	##	##
	Диагностика	Развитая система самодиагностики	##	##	##	##
	Интеграция	Возможность интеграции с уже существующими системами	##	##	##	##
Организа- ционные	Соответствие ФЗ и НБ	Полное соответствие	##	##	##	##
	Сертификация	Поддержка при госэкспертизе	##	##	##	##
	Сервисное обслужив.	Скорость реагирования на запрос	##	##	##	##

Конкурентоспособный

Не конкурентоспособный

-  - Основные факторы конкурентоспособности/ требования потребителей
-  - Наши конкурентные преимущества
-  - Преимущества конкурентов

Основными требованиями к продукту являются [цена, стоимость сервисного обслуживания, поддержка при Госэкспертизе и скорость реагирования на запрос о сервисе]. В случае если по результатам реализации ПС нам удастся улучшить наше предложение, это поможет расширить на рынке до целевых значений..

Переход к целевым параметрам продукта (повышение конкурентоспособности нашего продукта)



Ключевые параметры, участвовавшие в сравнении	Текущее значение	Целевое значение	За счет чего планируем осуществить переход
Продукт 1			
Стоимость	##USD / на # млн / год.	##USD / на # млн / год.	Реализация проекта по модернизации производства А
Стоимость сервиса	## руб./ USD/ год/ мес./ день	Не более ##USD/руб./ год/ мес./ день	Реализация проекта по модернизации сервисной компании
Сертификация (Поддержка при госэкспертизе)	отсутствует	Есть как доп. Услуга	Создание отдела по поддержке клиентов при получении экспертиз
Сервисное обслуживание (Скорость реагирования на запрос о сервисе)	5 раб. дней	24 часа	<ul style="list-style-type: none"> Введение более строгих нормативов расширение штата
Продукт 4			
...

Для полного соответствия требованиям потребителей по продукту необходимо реализовать следующие мероприятия/ проекты

Раздел: Бизнес-модель (БМ)

Основной вопрос – **За счет чего планируем зарабатывать?**

1. Текущее положение в цепочке создания стоимости
2. Бизнес-модели конкурентов
3. Выбор целевой бизнес-модели
4. Схема движения материальных и финансовых потоков
5. План развития существующих / недостающих компетенций
6. Дальнейшие шаги, необходимые для перехода к целевой бизнес-модели

Вывод: Для максимизации прибыли необходимо сосредоточиться на Переделе 2 и Сервисном обслуживании!



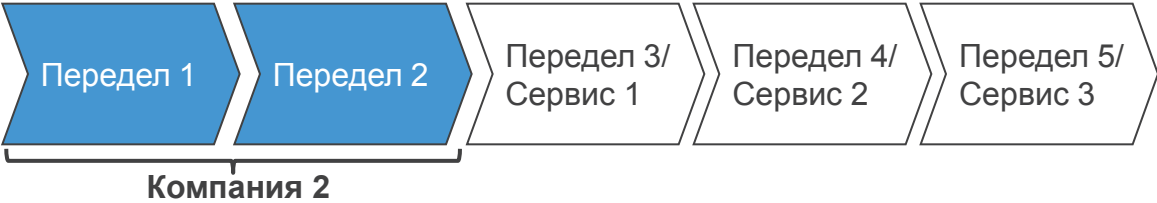





Целевая цепочка создания стоимости для продукта/ услуги _____

Передел	Производство компонентов/ добыча сырья	Передел 1	Передел 2	Сервис
Продукты Дивизиона	<ul style="list-style-type: none"> Отдельные элементы/ сырьё 	<ul style="list-style-type: none"> Подсистема/ обогащённое сырьё 	<ul style="list-style-type: none"> Производство итогового продукта/ услуги 	<ul style="list-style-type: none"> ТО и модернизация Обучение Разработка тех. и норм. документации
Ключевые заказчики	<ul style="list-style-type: none"> Заказчик 1 	<ul style="list-style-type: none"> Заказчик 2 Заказчик 3 	<ul style="list-style-type: none"> Заказчик 4 	<ul style="list-style-type: none"> Заказчик 5
Объем продаж	 Очень низкая ~1-3%	 Низкая ~3-5%	 Средняя ~5-10%	 Очень высокая >20%
Существующие компетенции / качество продукта	 Налаженное производство (Предприятие 1)	 Опытное производство (Предприятие 2)	 Производство вне Корпорации (Контрагент 1)	 (нет производства)

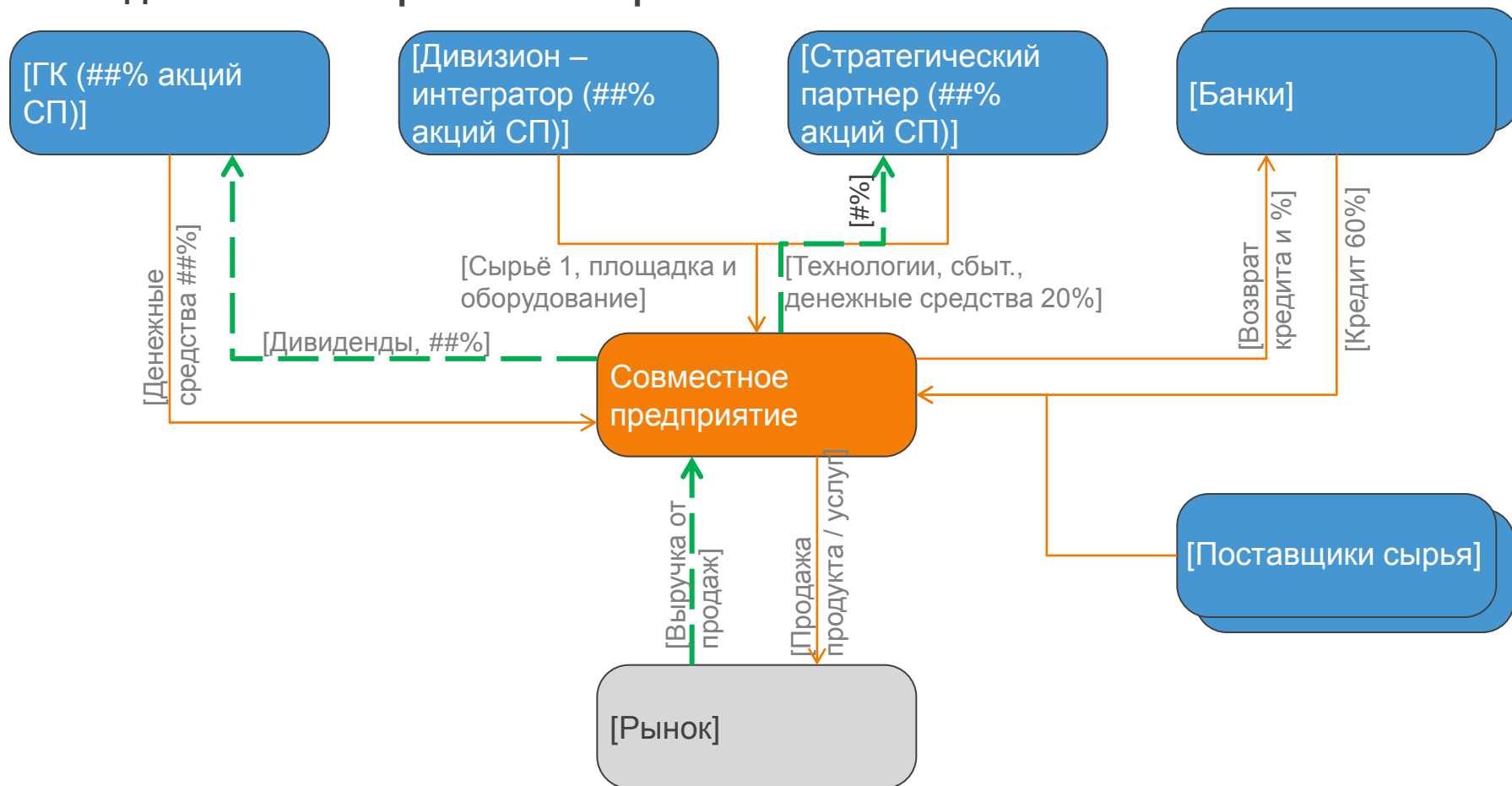
Вывод: Наиболее успешной является модель реализованная в компании _____

Бизнес-модели конкурентов/ лучшие практики

Варианты бизнес-моделей	Сильные и слабые стороны БМ	Оценка эфф-ти
	<p>Высокая маржа, но сильная зависимость от поставщиков. Существенны риски ...</p>	
	<p>Сильная зависимость от потребителей. Существенны риски ...</p>	
	<p>Вертикально интегрированная модель / комплексное предложение</p>	

Вывод:






Схема движения материальных и финансовых потоков:



Вывод: Для успешной реализации ПС необходимо развивать компетенции в части/ области [следующих компетенций] и снятие ограничений по [следующим ресурсам]



























Для запуска бизнеса/ПС необходимы пять типов компетенций/ ресурсов:

Компетенция / ресурсы	1 [] 	2 [] 	3 [] 	4 [] 	5 [] 
Действие	[]	[]	[]	[]	[]
[дивизион интегратор]	[]	[]	[]	[]	[]
Корпорация (прочие дивизионы)	[]	[]	[]	[]	[]
[страт. партнеры]	[]	[]	[]	[]	[]
ПС/ Новый бизнес	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Вывод: Анализ бизнес-модели показывает целесообразность органического роста по направлениям _____, приобретение активов _____ и аутсорсинг _____



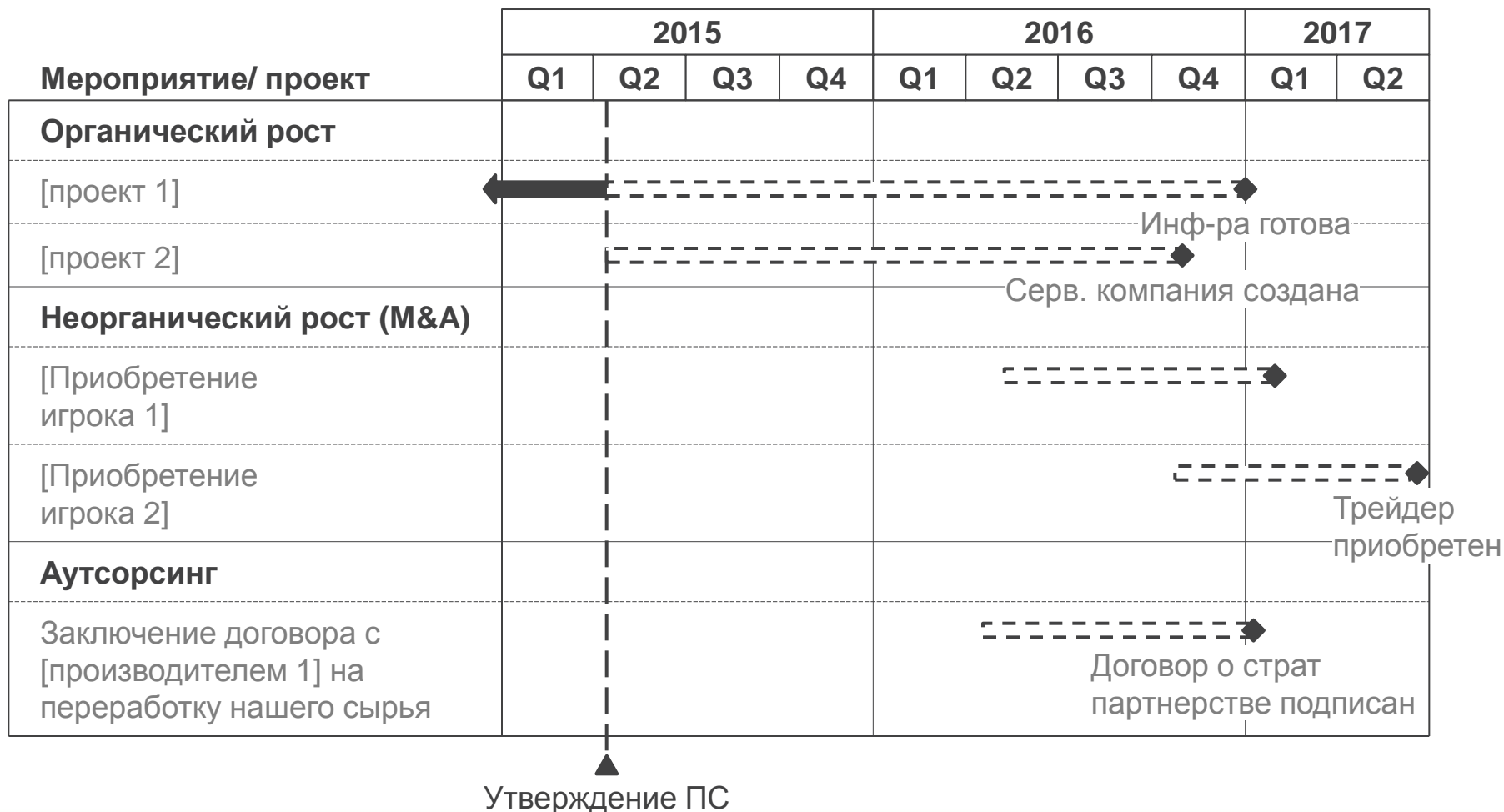
Анализ вариантов развития в зависимости от передела

Передел/ область оценки	Передел 1	Передел 2	Передел 3/ Сервис 1	Передел 4/ Сервис 2	Передел 5/ Сервис 3
Маржинальность	 Очень низкая ~#-#%	 Низкая ~#-#%	 Средняя ~#-##%	 Очень высокая >##%	 Очень высокая >##%
Компетенции	 Комп. развита	 Комп. развита средне	 Комп. развита слабо	 Комп. отсутствует	- Комп. не требуется
Рынок (оценка темпов роста/ барьера для входа)	 1/1	 2/2	 3/3	 4/4	 5/5
Продукт	 Оценка способности конкур. 1	 Оценка способности конкур. 2	 Оценка способности конкур. 2	 Оценка способности конкур. 2	 Оценка способности конкур. 2
Решение					

Вывод: Реализация ПС и переход к целевой бизнес-модели состоит из [] основных блоков мероприятий / проектов и займет около # лет (в соответствии с текущим планом)



Для успешного перехода к целевой бизнес модели необходимо реализовать следующие мероприятия/ проекты:





	Варианты бизнес-моделей	Сильные и слабые стороны БМ	Обоснование выбора или отказа
Компания 1		Высокая маржа, но сильная зависимость от поставщиков. Существенны риски ...	Не целесообразно т.к. предполагает отказ от сущ-их в ГК переделов
Компания 2		Сильная зависимость от потребителей. Существенны риски ...	Соответствует текущей Б-М Корпорации
Компания 3		Вертикально интегрированная модель / комплексное предложение	Оптимальная Б-М для выбора в качестве целевой потому что ____

Наиболее успешной является модель реализованная в компании ____ . Предлагается утвердить в качестве целевой бизнес-модели

Целевая ЦСС для продукта/ услуги [_____] и шаги, необходимые для перехода к целевой бизнес-модели








Передел	Добыча сырья	Передел 1	Передел 2	Сервис
Продукты передела	<ul style="list-style-type: none"> Отдельные элементы/ сырьё 	<ul style="list-style-type: none"> Подсистема/ обогащённое сырьё 	<ul style="list-style-type: none"> Производство итогового продукта 	<ul style="list-style-type: none"> ТО и модернизация Обучение
Ключевые заказчики	<ul style="list-style-type: none"> Заказчик 1 	<ul style="list-style-type: none"> Заказчик 2 Заказчик 3 	<ul style="list-style-type: none"> Заказчик 4 	<ul style="list-style-type: none"> Заказчик 5
Рентабельность	○ Отрицательная рентабельность	◐ Низкая ~3-5%	◑ Средняя ~5-10%	● Очень высокая >20%
Существующие компетенции и их конкур-сть	● Налаженное производство (Предприятие 1)	◐ Опытное производство (Предприятие 2)	○ Производство вне Корпорации (Контрагент 1)	○ (нет производства)
Ключевые компетенции, необх. для выхода в передел	<ul style="list-style-type: none"> Технологии (добыче) Производственные активы 	<ul style="list-style-type: none"> Технологии (обогащения) Производственные активы 	<ul style="list-style-type: none"> Доступ к рынку Технологии Финансы 	<ul style="list-style-type: none"> Доступ к рынку Производственные активы
Способ развития	[Продать сущ. пр-во]	[M&A]	[Аутсорсинг]	[Орг-кий рост]

Целевые Текущие

Для максимизации прибыли необходимо сосредоточиться на Переделе 2 и Сервисном обслуживании

Анализ существующих / недостающих ресурсов

Ресурсы	1 [Финансовый капитал] 	2 [производственные активы] 	3 [Технологии] 	4 [Управление проектами в проектной логике] 	5 [Доступ к рынку] 
Наличие ресурсов	в поиске	есть свободная площадка на _____ заводе	имеются необходимые технологии – Есть готовая технология, опробована в ходе испытаний на пилотной установке	Есть ограничения, но есть возможность привлечь экспертов Дивизиона 2	[Есть доступ к рынку]
Что необходимо сделать, чтобы получить недостающее?	Одобрение от банка на проектное финансирование	создать СП/ взять в аренду/ купить	Создать СП и провести произвести трансфер необходимой технологий	Согласовать с дивизионом 2 и ГК РА участие в проекте экспертов по проектному управлению	Осуществить вывод продукции ННБ на целевой рынок
Потенциальные партнеры	Банк / инвест. фонд – например ВТБ	Дивизион 1	страт. партнер 1	Дивизион 2	страт. партнер 2

Для запуска ННБ необходимы пять ресурсов. Для успешной реализации ПС необходимо получить недостающие ресурсы в части [проектного управления] и снятие ограничений по [Финансовому капиталу]

Раздел: **Организационная модель**

Основной вопрос – **Какова схема взаимодействия и зоны ответственности?**

1. Целевая организационная модель;
2. Заинтересованные стороны (стейкхолдеры);
3. Зоны ответственности между организациями Корпорации;
4. План организационного развития.

в т.ч. взаимодействие с ключевыми заказчиками, способ организации конкурентной среды и взаимодействие с отраслевыми и внеотраслевыми подрядчиками

	Было	Стало
Описание	<p><схема></p>	<p><схема></p>

Вывод:



РОСАТОМ

ГК	Собственник	Эксплуатирующая организация	Проектировщик	Ген. подрядчик	Потребитель
Организационные решения					
Коммерческие решения					
Технические решения					



-  - Существующие конкурентные преимущества
-  - Предлагается усилить для создания дополнительных конкурентных преимуществ

Схема взаимодействия и распределение зон ответственности между отраслевыми организациями



Зоны ответственности между организациями Корпорации:

Решение	ДЗО/ Дивизион 1	ДЗО / Дивизион 2	ДЗО/ Дивизион 3
ПС в целом	Интегратор	Экспертиза проектных решений	Участие в финансировании и
Реализация проекта 1	Отв. За реализ. проекта	Предоставление своих технических компетенций	##% -ое финансирование, маркетинговые компетенции
Реализация проекта/ сделки 2	Отв. За реализ. проекта	Предоставление своих технических компетенций	##% -ое финансирование, маркетинговые компетенции
...
Реализация проекта/ сделки N	Отв. За реализ. проекта	Предоставление своих технических компетенций	##% -ое финансирование, маркетинговые компетенции

План организационного развития (план мероприятий):

1. Создать СП с [страт партнером 1]. Отв. Ф.И.О, срок ##.##.20## г.
2. Создать кроссфункциональную рабочую группу по реализации ПС. Отв. Ф.И.О, срок ##.##.20## г.
3. Дивизиону [название], сформировать и утвердить рабочую группу по проекту состоящую не менее чем из # штатных единиц для предварительной проработки проекта 1. Отв. Ф.И.О, срок ##.##.20## г.
4. ...
5. При прохождении ТПР В2 подготовить и утвердить уточненный план орг. развития на этап реализации. Отв. Ф.И.О, срок ##.##.20## г.

Целевая организационная модель



Предлагаемая к реализации орг. модель поможет закрепить роли и ответственности участников

Роли и функции участников

Участник	Роль	Функции	Ответственность
Дивизион 1	Девелопер	<ul style="list-style-type: none"> Разработка и контр. собл-ия ФЭМ и БП Привлечение финансирования и внеш. партнеров 	<ul style="list-style-type: none"> Отклонения БП и ФЭМ от утв. параметров Достаточность финансирования
Компания партнер 1	Архитектор инженер	<ul style="list-style-type: none"> независимая экспертиза проектной документации и тех. решений независимая экспертиза планов и результатов СМР и ПНР 	<ul style="list-style-type: none"> Корректность экспертизы ПД, планов и результатов СМР и ПНР, предложение корректировок при необходимости
Дивизион 2	Владелец	<ul style="list-style-type: none"> Лицензирование и взаимодействие с регулятором Организация процессов сооружения и эксплуатации Организация сбыта 	<ul style="list-style-type: none"> Своевременность получения необходимых лицензий и заключений регулятора Сроки реализации Достижение заявленных результатов по сбыту
Дивизион 2	Технический заказчик	<ul style="list-style-type: none"> Взаимодействие с надзорными органами Разработка ТЗ на проектирование Приемка проектной документации 	<ul style="list-style-type: none"> Соблюдение требований надз. орг. Необходимость и достаточность содержания ТЗ
...	Заказчик-застройщик	<ul style="list-style-type: none"> ... 	<ul style="list-style-type: none"> ...
...	Инжиниринговая компания	<ul style="list-style-type: none"> ... 	<ul style="list-style-type: none"> ...
...	Ген. проектировщик	<ul style="list-style-type: none"> ... 	<ul style="list-style-type: none"> ...
...	Ген. подрядчик	<ul style="list-style-type: none"> ... 	<ul style="list-style-type: none"> ...
...	Эксплуатирующая организация	<ul style="list-style-type: none"> ... 	<ul style="list-style-type: none"> ...

Данное распределение ролей, функций и ответственности оптимально, т.к. учитывает все основные потребности ННБ (в ресурсах и компетенциях) и интересы участников (предварительно согласовано потенциальными участниками)

Раздел: 3.2.5. Финансы и цели

Основные вопросы:

- **Каков объем необходимых инвестиций и их источники?**
- **Какие целевые показатели эффективности?**

1. Целевые показатели
2. Инвестиции и их источники
3. Показатели эффективности инвестиций
4. План финансирования

Вывод: Предлагаемая к утверждению ПС потенциально способна увеличить выручку дивизиона ___ более чем на ___% (в соответствии с Базовым сценарием)



Основные финансовые показатели в разбивке по годам

Показатель	20__	20__	20__	20__	20__	20__	20__	20__	20__	20__	2030
Объем целевого рынка, тыс./млн./ шт./ тн./ мЗ./ п.м.											
Доля рынка, тыс./ млн./ шт./ тн./ мЗ./ п.м.											
Выручка, млн. руб.											
ЕВИТДА, млн. руб											
Инвестиции (CAPEX) , млн. руб											

Укрупненная структура инвестиций и их предполагаемые источники, млн./ млрд. руб.

	Передел 1	Передел 2	Передел N	Итого:	Источник
НИОКР и маркетинговые исследования					
Затраты в реконструкцию/ расширение существующего производства					
Строительство нового производства					
Неорганический рост (СП M&A и т.д.)					
Затраты на содержание проектного офиса и т.д.					
Итого в разбивке по переделам					

Вывод: Реализация проекта в соответствии с базовым расчетом эффективна и позволяет в соответствии с базовым расчетом увеличить капитализацию Корпорации на __ млн. руб.

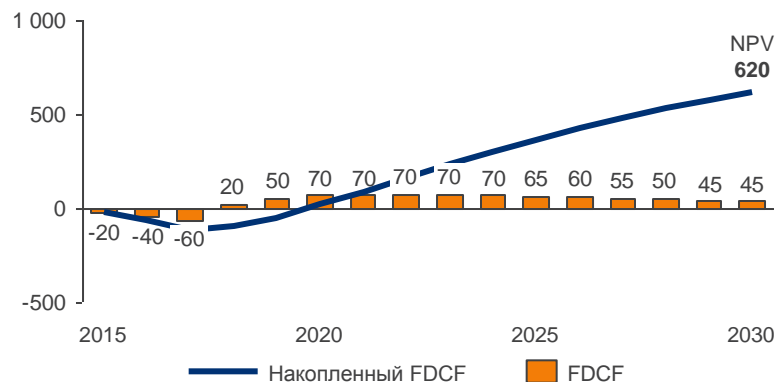


РОСАТОМ

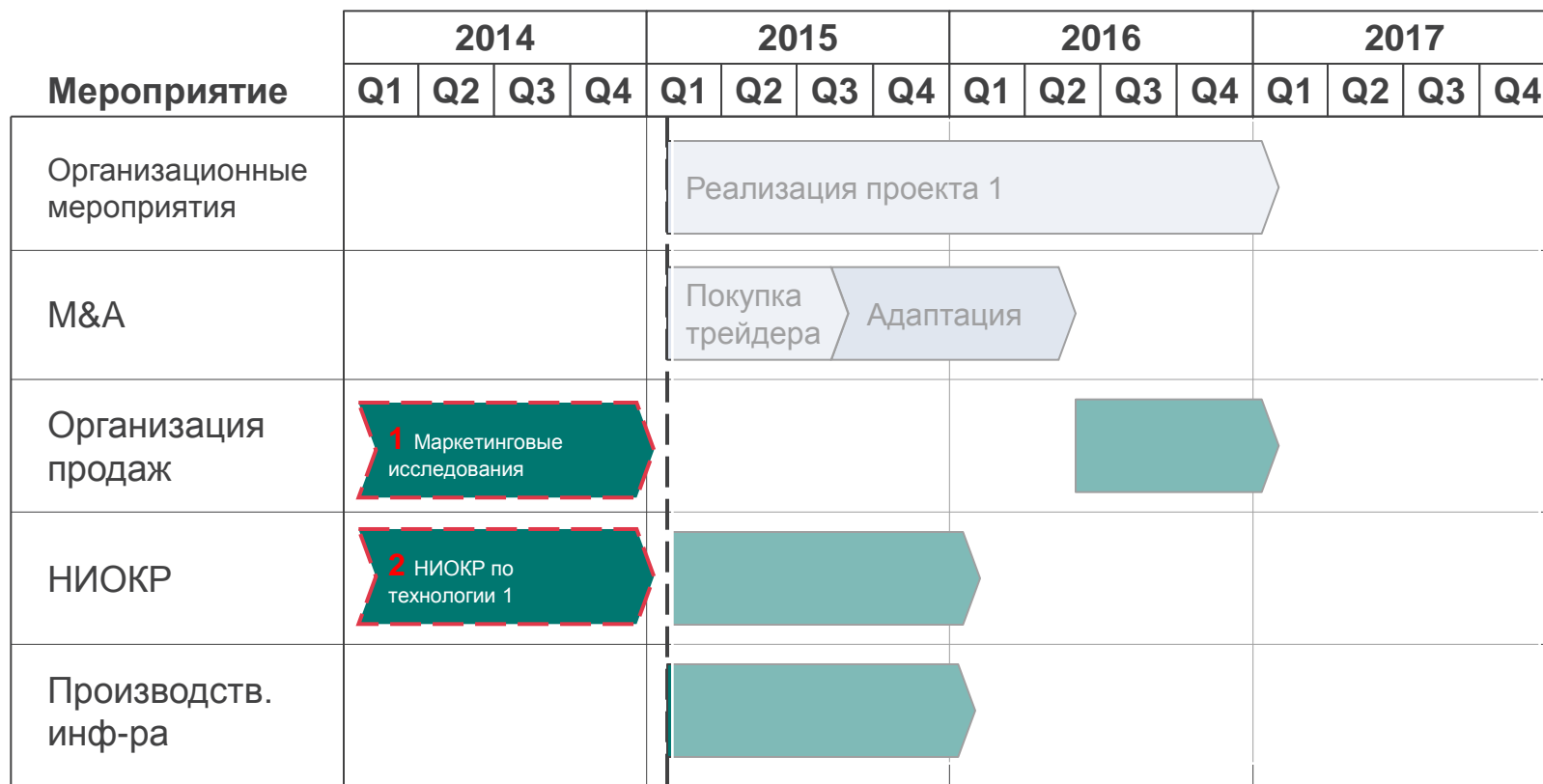
Показатели эффективности:

Показатель	Консервативный	Базовый	Оптимистичный
NPV, млн. руб.		620	
PI, ед.			
CAPEX, млн. руб.			
PP (DPP), лет			

Денежные потоки по проекту, млн./ млрд. руб./ год



Вывод: На реализацию ПС в целом понадобится ## руб./ USD, поэтапно в соответствии с предлагаемым графиком

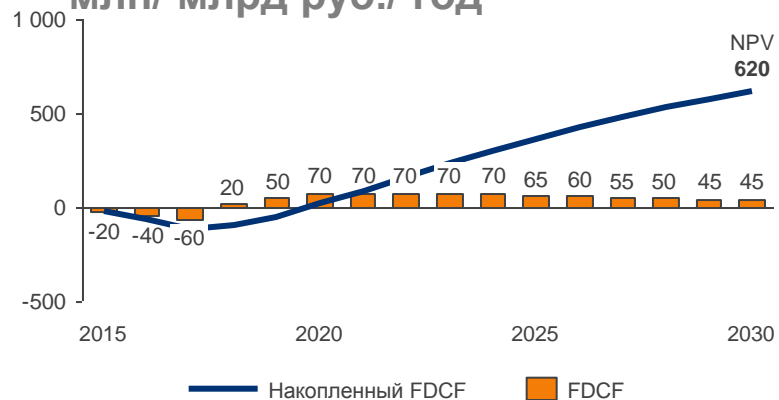


26.01.2015

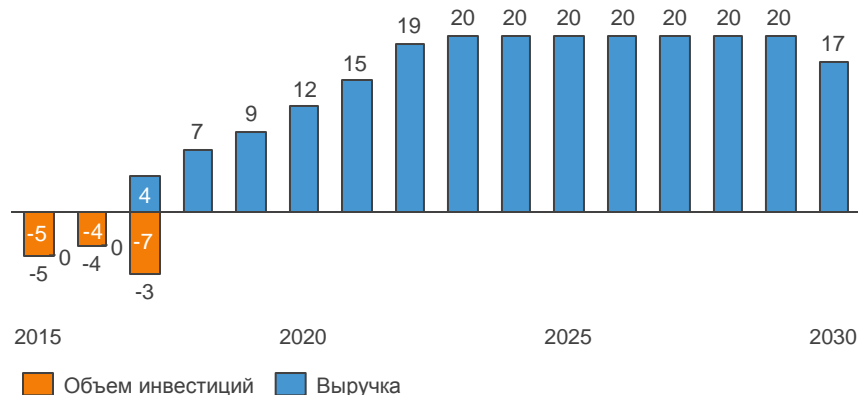
	Утверждено ранее	Текущий запрос инвестиций	Из них предъинвестиции	Стоимость следующего этапа
Фаза 1	10	30	-	227
Фаза 1	1	86	80	238
Фаза 1	4	12	-	25
Итого:	15	128	80	490

Показатель	Базовый
NPV, млн руб.	620
IRR, %.	15
PP (DPP), лет	5,6 (6,7)

Денежные потоки по проекту,
млн/ млрд руб./ год



Выручка и объем требуемых
инвестиций, млн/ млрд руб./ год



Реализация проекта в соответствии с базовым расчетом эффективна



Раздел: **План реализации**

Основной вопрос - **Что и когда нужно сделать для реализации ПС?**

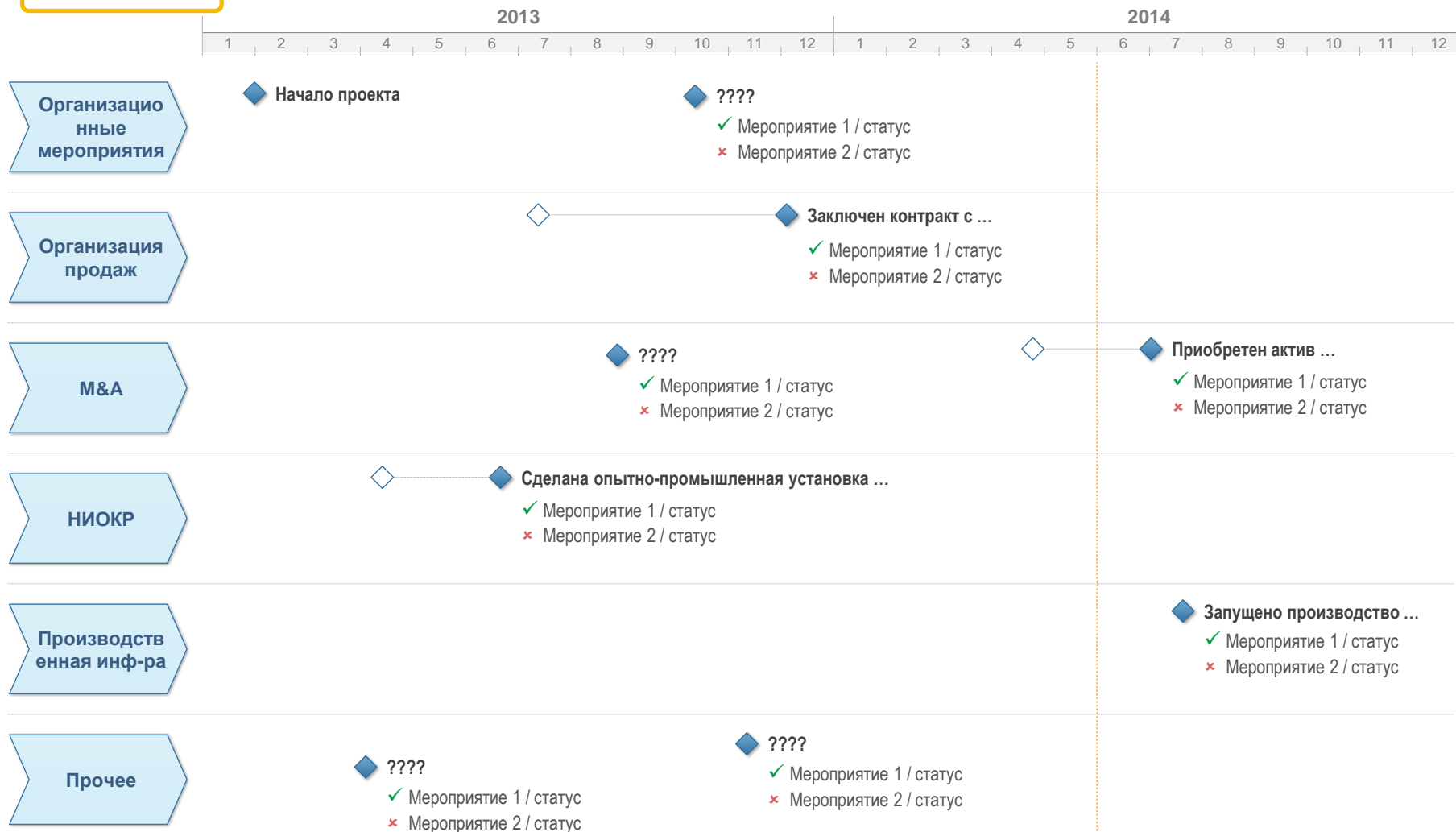
1. Дорожная карта

Выполнение плана мероприятий



РОСАТОМ

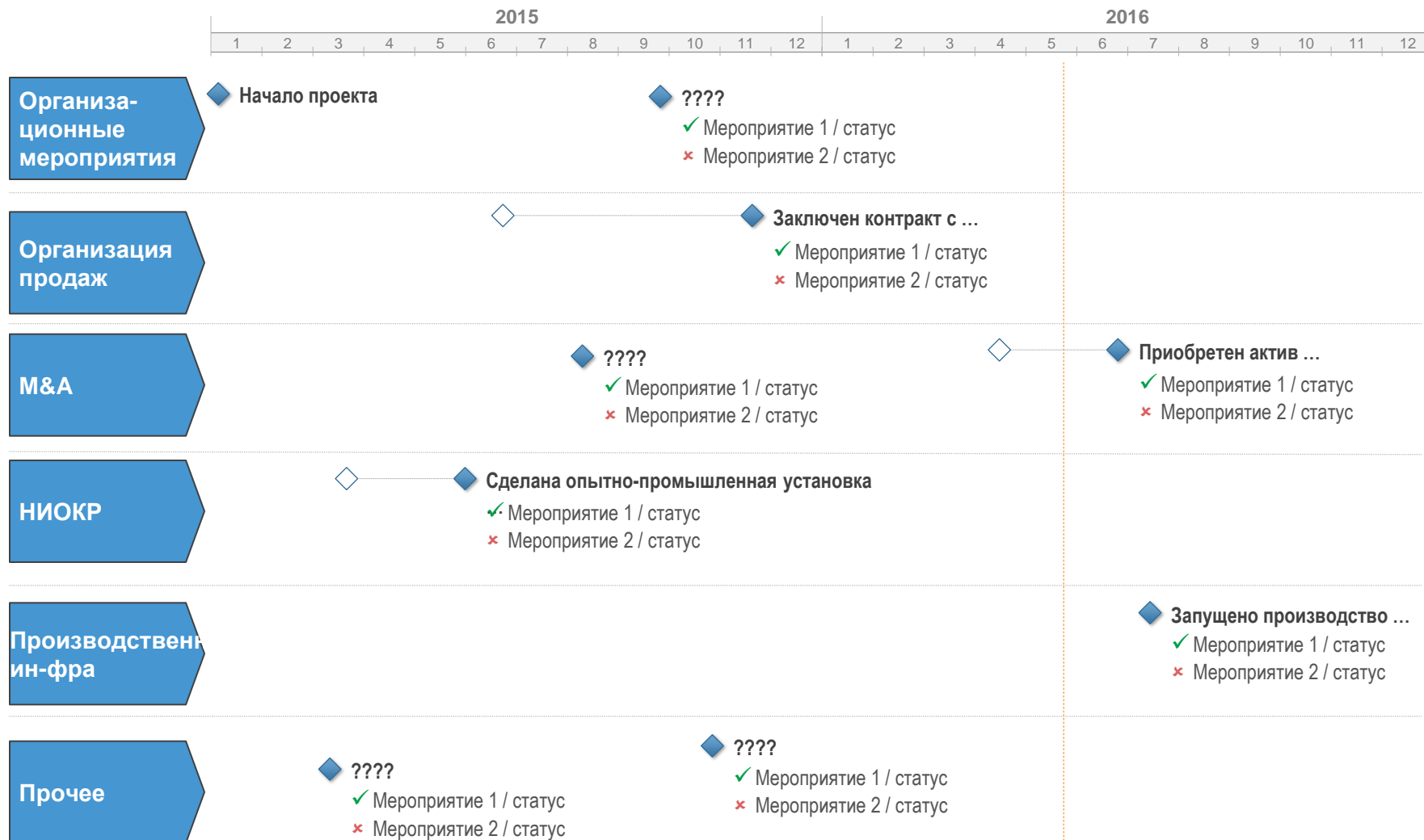
ПРИМЕР



◇ базовый план

◆ текущий план/факт

◇ базовый план ◆ текущий план/факт



Выполнение плана мероприятий

Мероприятие	2014				2015				2016			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Организационные мероприятия	◆ Старт проекта		◆ Веха 1 статус									
Организация продаж					◆		◆					
М&А					◆		◆					
НИОКР						◆		◆				
Производственная инф-ра							◆		◆			
Прочее							◆		◆			

▲
16.04.2015



Раздел: Заключение

1. Выводы из ПС
2. Запрос (Проект решения)

Выводы из представленного анализа (резюмирующий слайд)



№	Вывод из стратегии	Страт инициатива	ФИО ответств.	Срок
1	Рынок перспективен	Утвердить и приступить к реализации ПС		
2	Переделы ___ наиболее маржинальны	В рамках реализации сосредоточить внимание на переделе ___		
3	У нас недостаточно компетенций в следующих областях ____.	Инициировать работы по поиску партнёра имеющего необходимые компетенции		
4	Недостаточно данных по рынкам для принятия взвешенного решения	Заказать и провести доп. Маркетинговые исследования рынка		
5.	Теоретические наработки требуют опытного подтверждения	Провести НИОКР		

1. Утвердить предлагаемую ПС.
2. Утвердить выделение финансирования в объеме не более ____ млн руб., на:
 - Проведение/ завершение НИОКР
 - Заказ дополнительных маркетинговых исследований
 - и т.д.
3. Назначить интегратором процесса дивизион «_____».
4. Руководителю дивизиона «_____» (Фамилия И.О., в срок до __.__.____ Г., проработать/ представить результаты/ вынести/ обеспечить заключение сделки/ вынести на ИК ГК проект 1, 2, 3 и т.д.

Раздел: **Введение / Цели Продуктовой стратегии**

1. Краткое описание ПС в формате «Паспорт продуктового направления»/ «Краткое резюме ПС» (**Цели ПС** Ответ на вопрос – **Какую долю рынка, EBITDA и т.д. мы получим?**)
2. Краткая концепция нового бизнеса - За счет чего планируем зарабатывать?
3. Положение продуктов/ услуг на «Матрице Ансофа»
4. Запрос

Ситуация / Угрозы/ Возможность:

В связи с введением США и ЕС санкций к нефтегазовой отрасли РФ нефтяные компании активно ищут возможности замены основных игроков нефтесервисного рынка, для реализации проектов относящимся к областям в которых у российских компаний нет достаточного технологического опыта и на которые странами ЕС и США были наложены наиболее строгие санкции:

- ✓ Проекты на арктическом и глубоководном шельфе
- ✓ Проекты по добыче ТРИЗ (сланцевая нефть и газ, «Бажен» и т.д.)

Возможные решения:

1. Дождаться отмены санкций.
2. Попытаться найти необходимые компетенции у компаний из стран не присоединившихся к санкциям против России (Китай, Корея, Сингапур и т.д.).
3. Приступить к поиску и адаптации существующих технологий или разработке новых технологий / сервисов для использования в нефтегазовых проектах (что соответствует целям государства и нефтяных компаний по снижению технологической зависимости отрасли от западных санкций).

Действия необходимые для реализации возможности:

1. Определить перечень технологий необходимых нефтегазовой отрасли РФ.
2. Провести анализ существующих у нас технологий и перспективных технологий.
3. Согласовать перечень приоритетных направлений с возможными потребителями.
4. Приступить к разработке и адаптации (возможно в партнерстве с заинтересованными нефтегазовыми компаниями).

Продукт:

Фото конечного продукта/ схема
производства

Структура реализации ПС

- Основные инвестиционные инициативы в рамках направления и их взаимосвязь
- Потенциальные точки «кооперации» с другими направлениями дивизиона, а также с проектами других дивизионов

Целевой рынок:

РФ – доля _-_%

Зарубежный – доля _-_%

Объем целевого рынка	20__	20__	20__	20__	20__	20__
----------------------	------	------	------	------	------	------

РФ

Европа

Целевой продуктовый портфель (рыночное предложение):

- Требования к составу и свойству продуктов исходя из тенденций и действий конкурентов
- Существующие и потенциальные технические решения для соответствия определенным требованиям
- Структура текущего и целевого продуктового портфеля
- Ключевые факторы успеха и конкурентные преимущества

Ключевые заказчики/ потребители:

- <Список компаний/ отраслей/ группы потенциальных покупателей/ потребителей продуктов планируемых к выпуску в рамках ПС>

Ключевые экономические показатели:

- <NPV, IRR, PP (DPP) Инвестиции, себестоимость>

Взаимосвязь ПС со стратегией ГК:

- < Решаемые в рамках направления стратегические задачи дивизиона и/или Корпорации >

Краткая концепция нового бизнеса

Ответ на вопрос - Как это работает?



РОСАТОМ

«Матрица Ансоффа» – проект относится к одному из квадрантов – к какому?





Приложения

1. Структура приложения

Результаты бенчмаркинга продуктового предложения с существующими аналогами показывает что _____

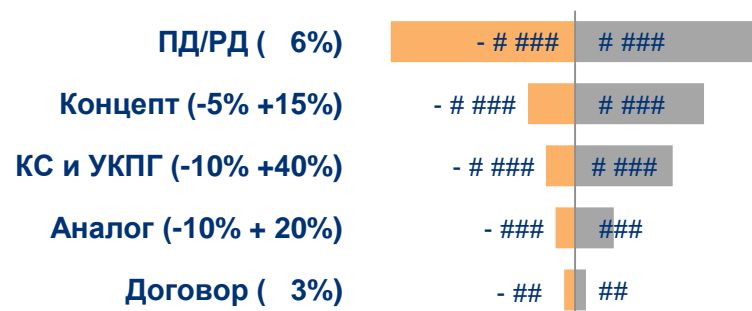


POCATOM

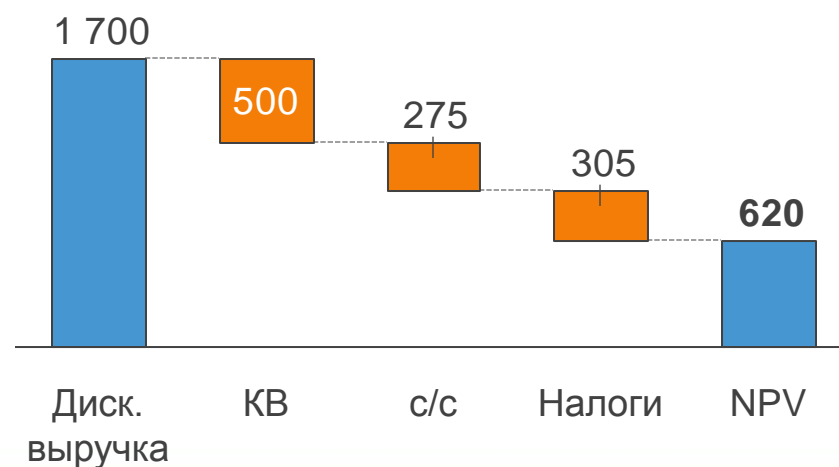
Результаты анализа чувствительности:

Риск	Значение	IRR, %	NPV млн./млрд. руб.	Уровень рискованности
Базовые показатели	-			
Риск увеличения объема инвестиций	[+20%]			
Снижение цен на продукцию	[-20%]			
Сокращение объемов производства/ спрос	[-20%]			
Увеличение затрат на материалы и энергоносители	[+20%]			

Анализ чувствительности NPV ПС, млн./ млрд. руб



Структура NPV, млн./ млрд. руб.

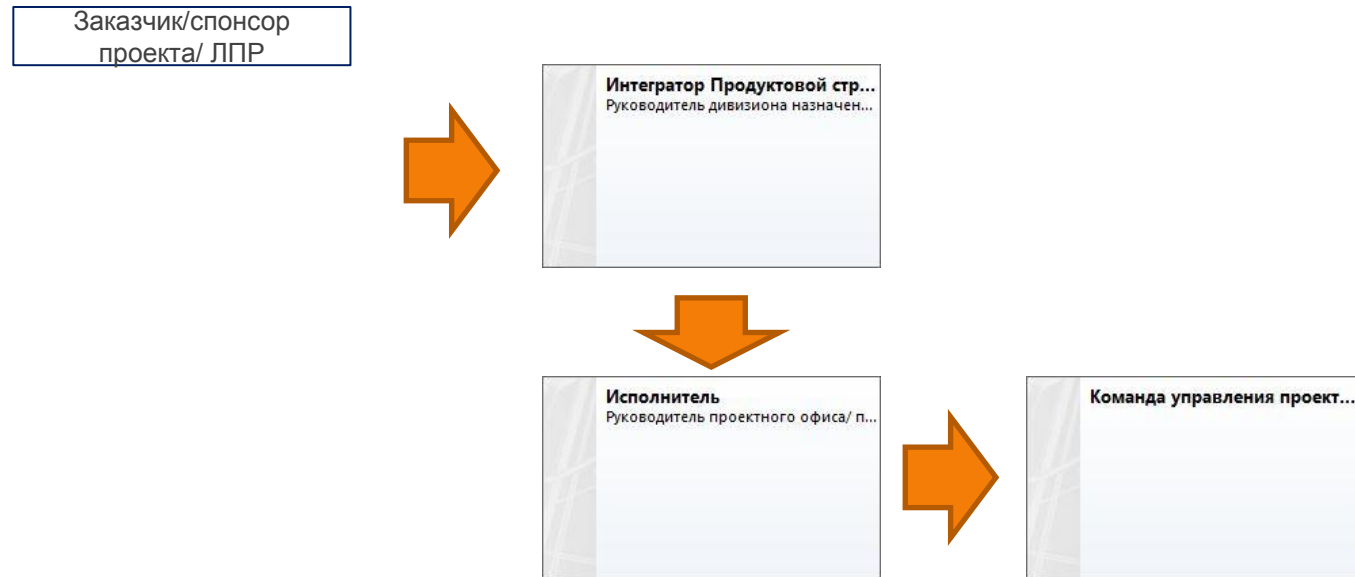


1. Утвердить предлагаемую ПС.
2. Утвердить выделение финансирования в объеме не более ____ млн. руб., на:
 - Проведение/ завершение НИОКР
 - Заказ дополнительных маркетинговых исследований
 - и т.д.
3. Назначить интегратором процесса дивизион «_____».
4. Руководителю дивизиона «_____», в срок до __.__.____ г., проработать/ представить результаты/ вынести/ обеспечить заключение сделки/ вынести на ИК ГК проект 1, 2, 3 и т.д.

Заинтересованные стороны Продуктовой стратегии (Стейкхолдеры проектов / программ продуктовой стратегии)

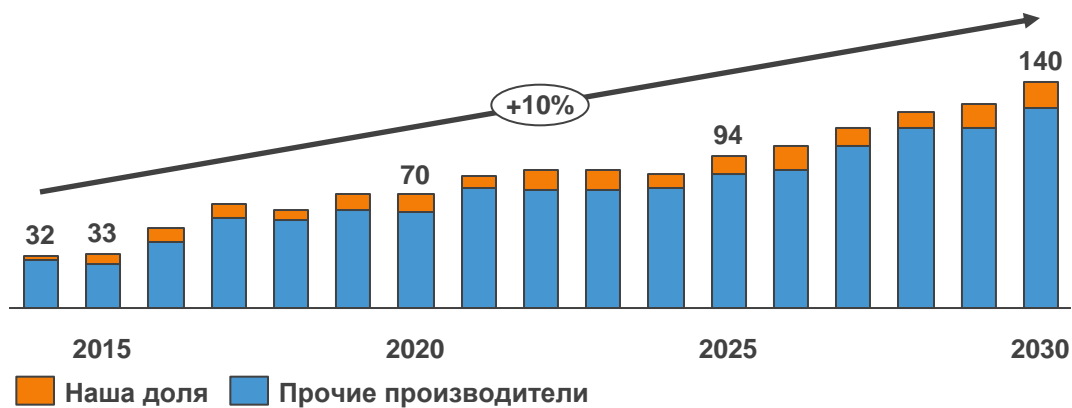


POCATOM





Текущий объем и прогноз до 2030 года



Вывод: Для успешной реализации ПС необходимо развить компетенции в части проектного управления и снятие ограничений по выбору и использованию активов



Для успешной реализации ПС необходимы пять основных компетенций/ ресурсов:

Компетенция / ресурсы	1 Финансовый капитал 	2 Активы 	3 Технологии и разработчики 	4 Управление проектами в проектной логике 	5 Доступ к рынку 
Действие	Привлечение проектного финансирования	Предоставление промышленной площадки	Трансфер технологий	Наличие и выделение управленческих ресурсов	Вывод продукции на рынок
ТВЭЛ	Есть существенные ограничения	Есть ограничения	Может предоставить	Есть ограничения	Есть (отраслевой рынок)
Корпорация (прочие дивизионы)	Есть существенные ограничения	Есть ограничения	Есть ограничения	Есть ограничения	Есть ограничения
РАО ЕЭС	Может предоставить	Есть ограничения	Может предоставить	Есть ограничения	Есть (внешний рынок)
ПС/ Новый бизнес	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Вывод: Целесообразен орг. рост по переделам - добыча сырья и обслуживание, приобретение активов - обогащение и компл. поставка и аутсорсинг - пр-ва продукта



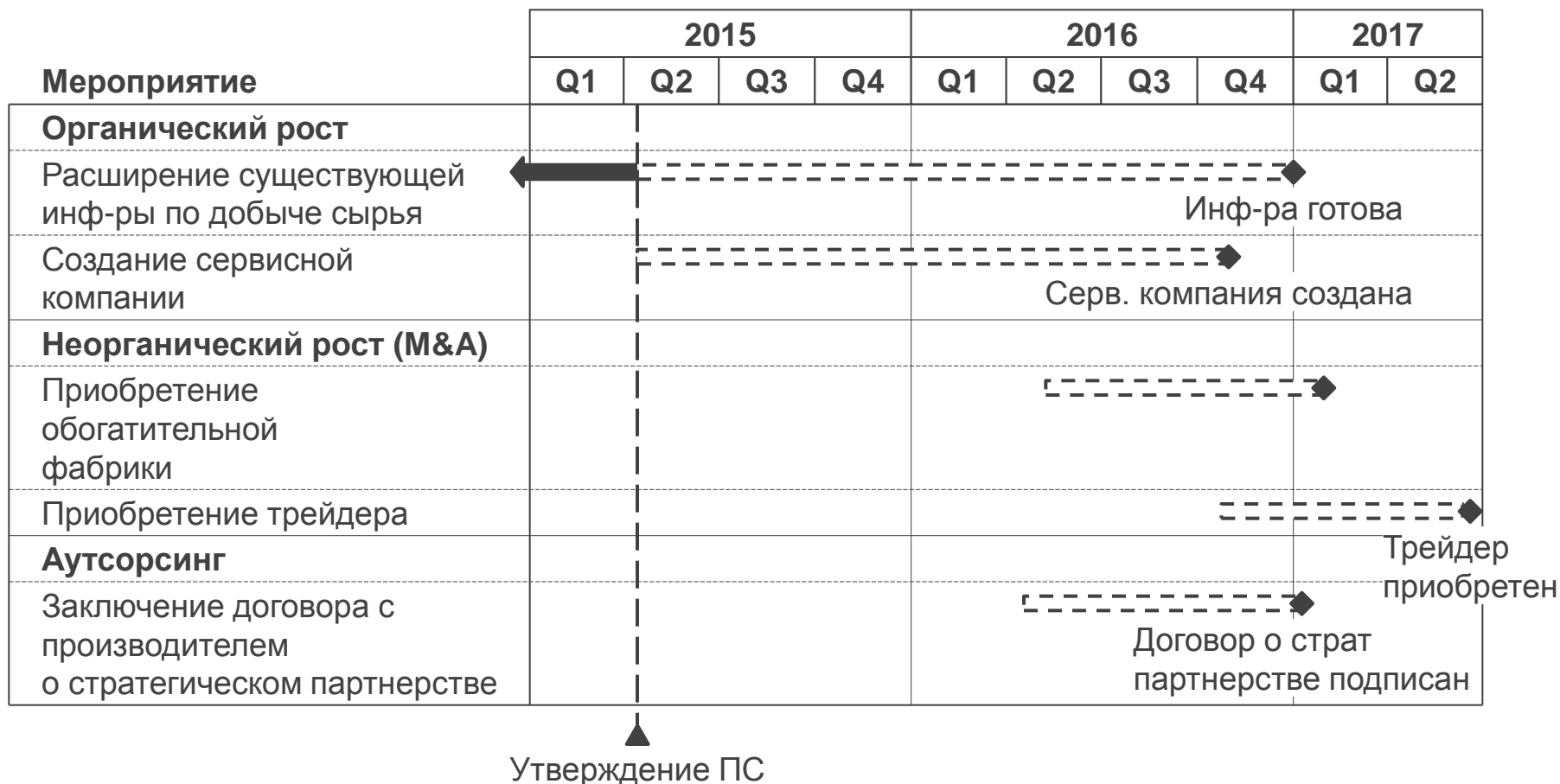
Анализ вариантов развития в зависимости от передела

Передел/ область оценки	Добыча сырья	Обогащение	Пр-во продукта	Комплексная поставка	Обслуживание
Маржинальность	 Очень низкая ~1-3%	 Низкая ~3-5%	 Средняя ~5-10%	 Очень высокая >20%	 Очень высокая >20%
Компетенции	 Комп. развита	 Комп. развита средне	 Комп. развита слабо	 Комп. отсутствует	- Комп. не требуется
Рынок (оценка темпов роста/ барьера для входа)	 1/1	 2/2	 3/3	 4/4	 5/5
Продукт	 Оценка способ- ти конкур. 1	 Оценка способ- ти конкур. 2	 Оценка способ- ти конкур. 2	 Оценка способ- ти конкур. 2	 Оценка способ- ти конкур. 2
Решение	Органич. рост	M&A	Аутсорсинг	M&A	Органич. рост

Вывод: Реализация ПС и переход к целевой бизнес-модели состоит из 5-ти основных блоков мероприятий / проектов и займет около 5,5 лет (в соответствии с текущим планом)



Для успешного перехода к целевой бизнес модели необходимо реализовать следующие мероприятия/ проекты:



Вариант 1

Сбор функций у единого интегратора

(на примере Систем безопасности)



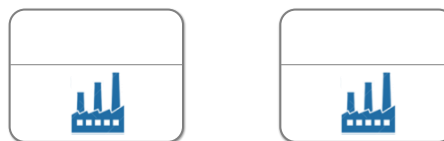
Интегратор

Интегратор собирает на себя все необходимые ресурсы

Вариант 2

Создание бизнес-инкубатора

(на примере Суперкомпьютеров)



формируют ДЗО



Интегратор

Интегратор проводит маркетинговые и технологические исследования, доводит разработки до промышленной стадии

Вариант 3

Вывод из ФГУП - ов производства и продаж

(на примере Суперкомпьютеров)



формируют ДЗО



Интегратор

Интегратор получает технологические разработки, запускает в производство и выводит на рынок

Выводы: Основными требованиями потребителя являются – Безопасность и/или стоимость и/или простота в использовании...



Потенциальные заказчики и их требования (в соответствии с проведенным [эксперт/ экспертная организация, дата подготовки отчета и т.д.] анализом:

Потребитель	Укрупненные группы потребителей	Ценности и вытекающие из них требования к продукту	Заинтересованность / готовность к изменению рыночного предложения
[Компания 1] [Компания 2] [Компания 3] [Компания 4]	[Пример: Конечные потребитель]	[Пример: Получение услуги «под ключ»]	[Пример: Заинтересованы и готовы]
[Компания ...] [Компания ...] [Компания N]	[Пример: Сервисные компании] / [Промышленные производители (для использования в дальнейшем производстве, при предоставлении услуги)]	[Пример: скорость и стоимость поставки]	[Пример: Заинтересованы, но необходимо убеждать в необходимости отказа от проверенных каналов поставки/ поставщиков]
[Компания ...] [Компания ...]	[Пример: Дистрибьютеры]	[Пример: объемы и маржинальность их продаж]	[Пример: Готовы и заинтересованы если это принесет больше прибыли]

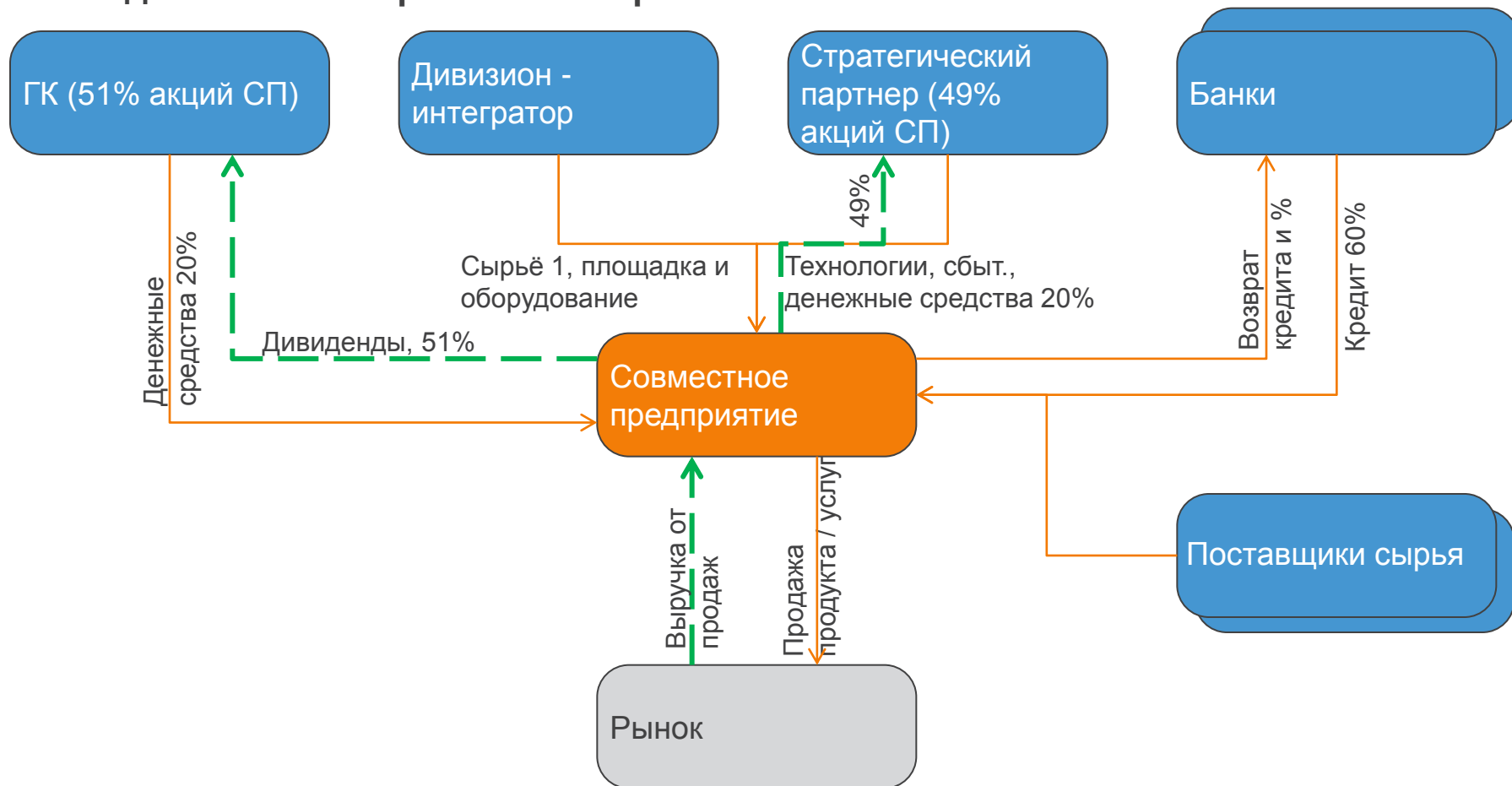
Выводы: Основными требованиями потребителя являются – Безопасность и/или стоимость и/или простота в использовании...



Потенциальные заказчики и их требования (в соответствии с проведенным [эксперт/ экспертная организация, дата подготовки отчета и т.д.] анализом:

Потребитель	Укрупненные группы потребителей	Ценности и вытекающие из них требования к продукту	Заинтересованность / готовность к изменению рыночного предложения
	Конечные потребители	Вывели нефти-сервисные подразделения за периметр компании как не профильные направления. Получение услуги ГРП «под ключ».	Готовы, но заинтересованы только в комплексном предложении
		Активно развивает свои сервиса. Требование – максимальное увеличение добычи	Необходимо убеждать в эффективности перехода на нового производителя
		Максимальная прибыль для собственников.	Необходим глубокая проработка для убеждения в эффективности перехода на нового производителя
	Сервисные компании	Качество сервисов. Стоимость пропантов	Есть свое производство расходных материалов
			Проводят свою сертификацию для сохранения гарантии результатов ГРП
			Готовы использовать пропанты сторонних производителей

Схема движения материальных и финансовых потоков:





Вариант создания СП по производству [название продукта] продукции прорабатывается в рамках совместной рабочей группы

