



ГРУППА КОМПАНИЙ АКИГ



ЛЕТНИЙ КАМПУС /2012

ПРЕЗИДЕНТСКОЙ АКАДЕМИИ

Современные методы управления

Руководитель

Практики «Государственный сектор»

Группы компаний **АКИГ**

Алексей Шипов

www.acig.ru



ГРУППА КОМПАНИЙ АКИГ



ЛЕТНИЙ КАМПУС /2012
ПРЕЗИДЕНТСКОЙ АКАДЕМИИ

Современные методы управления

Операционализация стратегии

www.acig.ru

Основная проблема



за
тегии

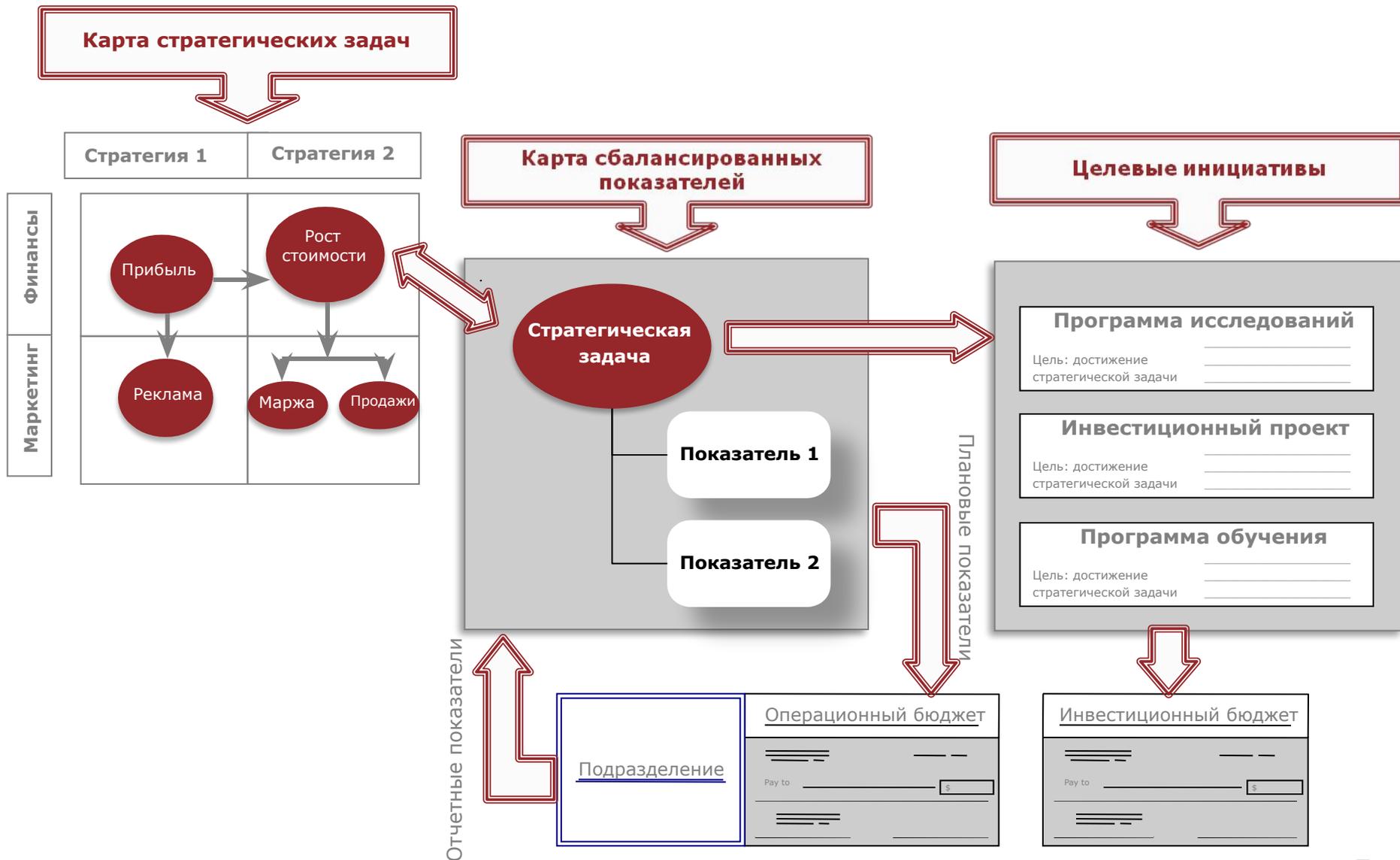


процесс разработки стратегии с её реализацией

сбалансировать

Ключевые аспекты деятельности





Лучше на примере

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЗАДАЧА



Формулировка того, что должна достигнуть стратегия компании, и что важно для её успеха

ПРИМЕР

Сильнее привязать к себе потребителей

ПОКАЗАТЕЛЬ



Как будет измеряться и контролироваться степень успеха в реализации стратегии

ПРИМЕР

Процент операций с повторно обратившимися потребителями

ЦЕЛЕВОЙ ПОКАЗАТЕЛЬ



Необходимый уровень результатов или степень улучшения

ПРИМЕР

Увеличить с 50% до 70% в течение года

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ИНИЦИАТИВА



Ключевые программы действия, необходимые для решения стратегической задачи

ПРИМЕР

Награды и поощрения работников, общающихся с потребителями

Определение концепции бизнеса

Разработка стратегии компании

Определение ключевых аспектов деятельности (проекции), характеризующих деятельность компании

Детализация стратегии для ключевых аспектов деятельности и определение стратегических задач

Разработка показателей и установление причинно-следственных связей

Определение целевых показателей

Разработка плана мероприятий

Определение задач

ФИНАНСЫ

Увеличе
ние
выручки

Стоимос
ть

Снижен
ие
затрат

ПОТРЕБИТЕЛИ

ПРОЦЕССЫ

РАЗВИТИЕ

Параметры выбора потребителями ТК



- Срок доставки груза – 19% (+3%)
- Стоимость отправки – 18% (+3%)
- Положительная рекомендация – 14% **(+10%)**
- Наличие представительств в городе получения груза – 13% **(+9%)**
- Удобство расположения офиса и площадок – 7% (-1%)
- Приемлемое время работы – 3% (-3%)
- Условия оплаты – 3% (-5%)
- Наличие подвижного состава – 3% (+1%)
- Сроки погрузки, наличие склада – 2% (-6%)

В скобках представлена динамика роста показателей по отношению к прошлому году

Определение задач

ФИНАНСЫ

Увеличе
ние
выручки

Стоимос
ть

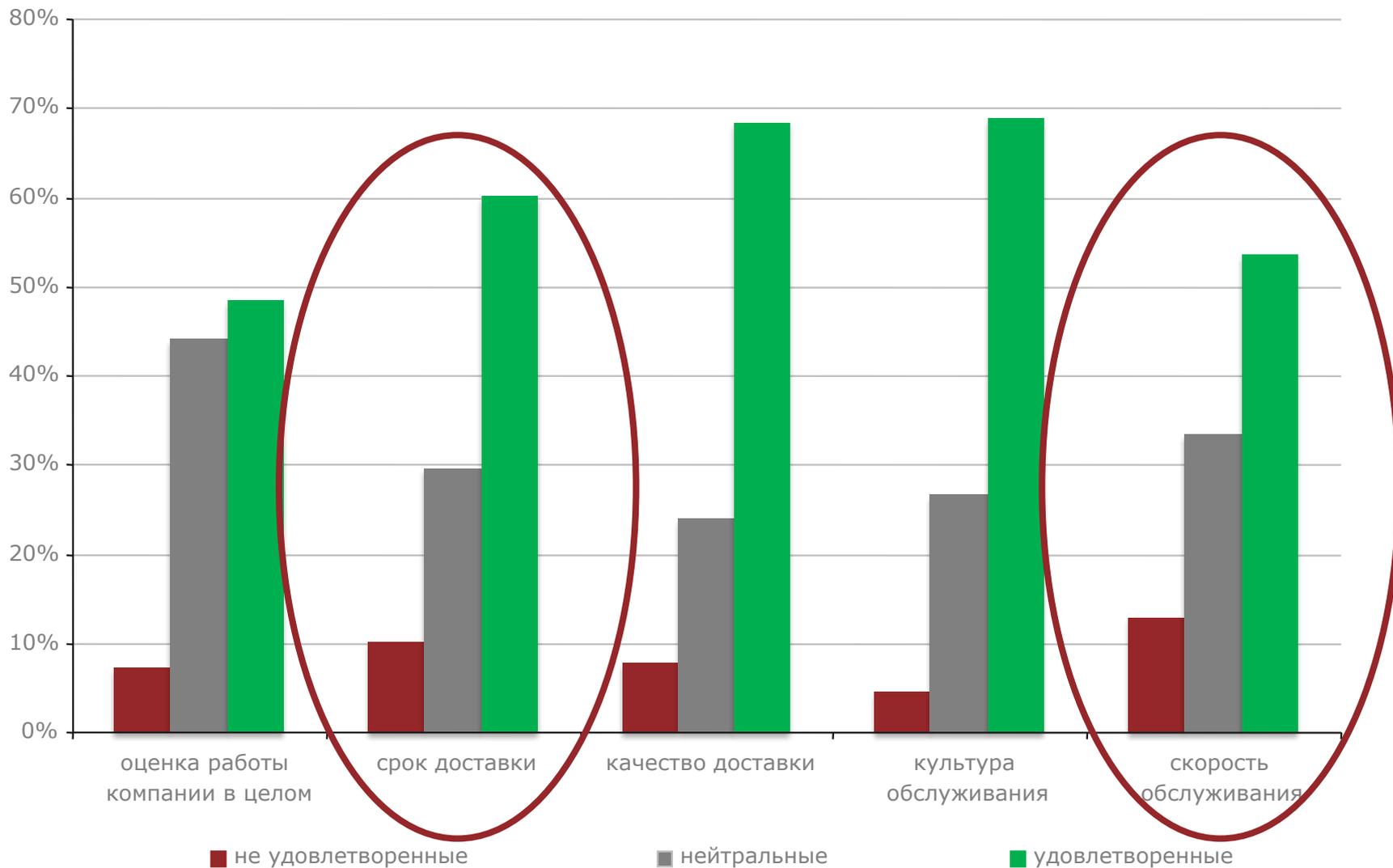
Снижен
ие
затрат

ПОТРЕБИТЕЛИ

Повыше
ние
лояльнос
ти
потреби
телей

ПРОЦЕССЫ

РАЗВИТИЕ



Определение задач

ФИНАНСЫ

Увеличе
ние
выручки

Стоимос
ть

Снижен
ие
затрат

ПОТРЕБИТЕЛИ

Повыше
ние
лояльно
сти
потреби
телей

ПРОЦЕССЫ

Сокраще
ние
срока
доставк
и

Увеличе
ние
скорости
обслужи
вания

РАЗВИТИЕ

Основные проблемы по мнению потребителей



Определение задач

ФИНАНСЫ

Увеличе
ние
выручки

Стоимос
ть

Снижен
ие
затрат

ПОТРЕБИТЕЛИ

Повыше
ние
лояльно
сти
потреби
телей

ПРОЦЕССЫ

Сокраще
ние
срока
доставк
и

Увеличе
ние
скорости
обслужи
вания

РАЗВИТИЕ

Обучени
е
менедж
еров

Внедрен
ие
IT
системы

Параметры выбора потребителями ТК



- Срок доставки груза – 19% (+3%)
- Стоимость отправки – 18% (+3%)
- Положительная рекомендация – 14% **(+10%)**
- Наличие представительств в городе получения груза – 13% **(+9%)**
- Удобство расположения офиса и площадок – 7% (-1%)
- Приемлемое время работы – 3% (-3%)
- Условия оплаты – 3% (-5%)
- Наличие подвижного состава – 3% (+1%)
- Сроки погрузки, наличие склада – 2% (-6%)

В скобках представлена динамика роста показателей по отношению к прошлому году

Определение задач

ФИНАНСЫ

Увеличе
ние
выручки

Стоимос
ть

Снижен
ие
затрат

ПОТРЕБИТЕЛИ

Повыше
ние
лояльно
сти
потреби
телей

ПРОЦЕССЫ

Сокраще
ние
срока
доставк
и

Увеличе
ние
скорости
обслужи
вания

РАЗВИТИЕ

Открыти
е
филиало
в

Обучени
е
менедж
еров

Внедрен
ие
IT
системы

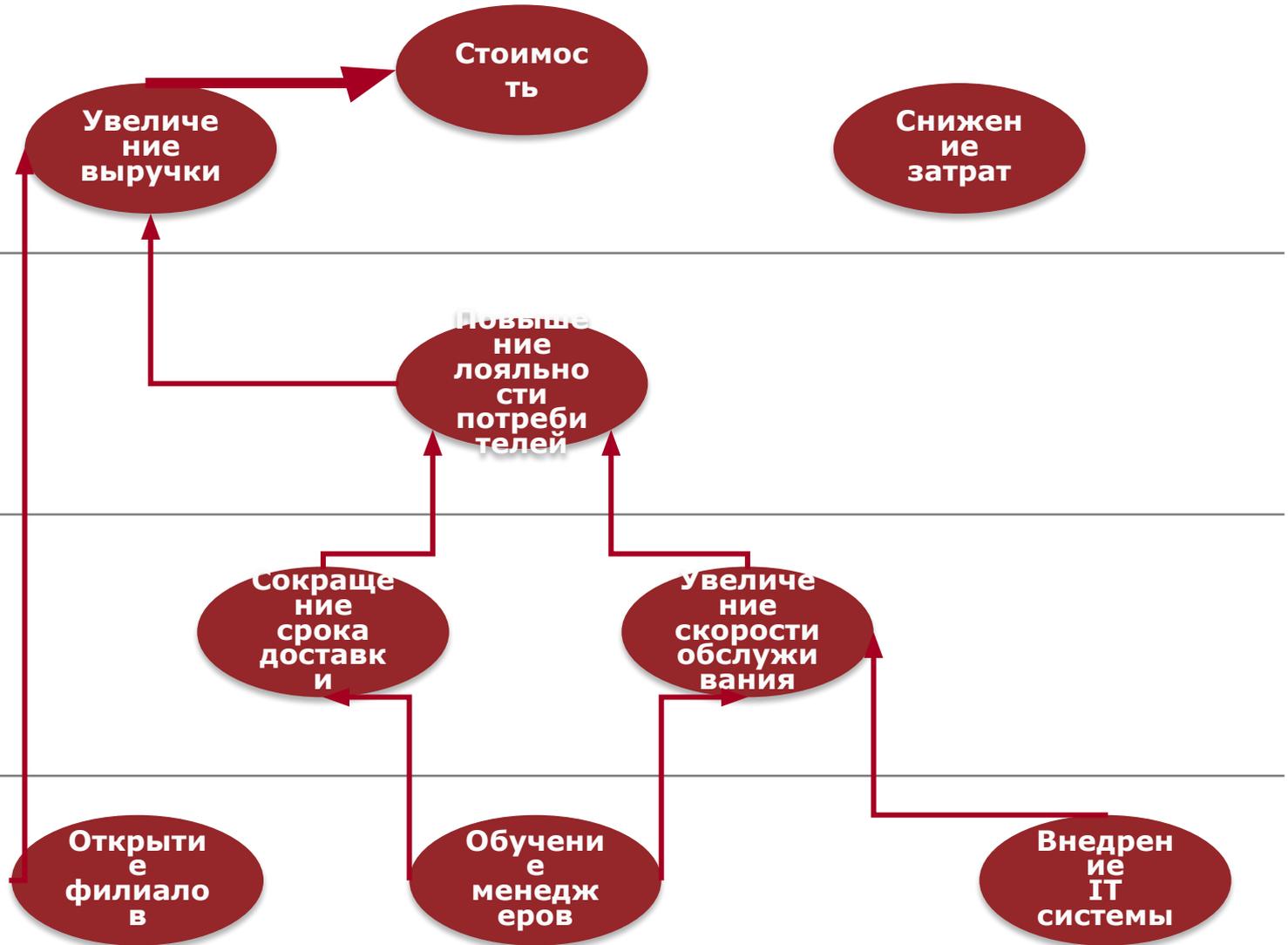
Причинно-следственные связи

ФИНАНСЫ

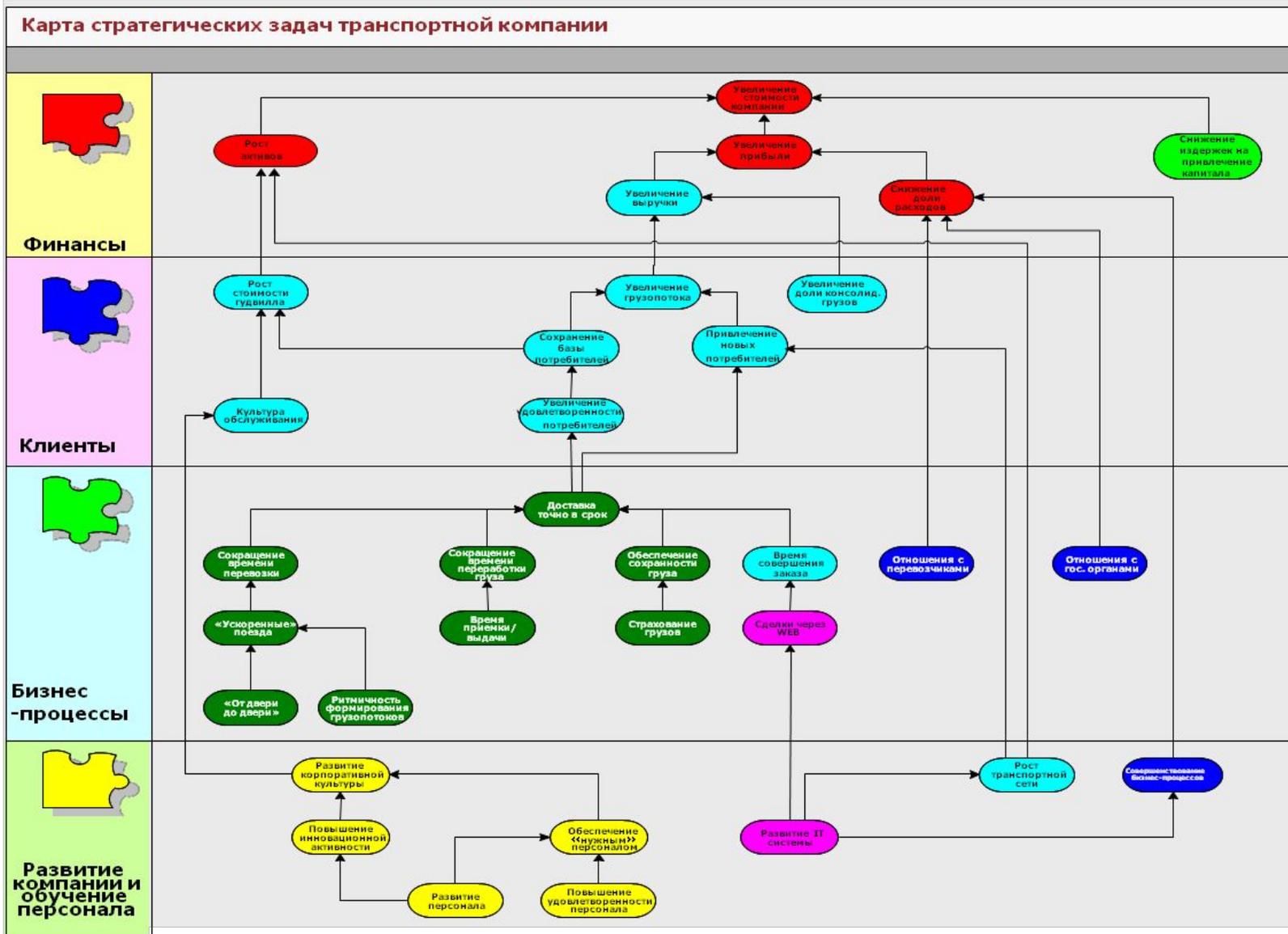
ПОТРЕБИТЕЛИ

ПРОЦЕССЫ

РАЗВИТИЕ



Карта стратегических задач





ГРУППА КОМПАНИЙ АКИГ



ЛЕТНИЙ КАМПУС /2012

ПРЕЗИДЕНТСКОЙ АКАДЕМИИ

Современные методы управления

Программно-целевое управление

www.acig.ru

Внешняя среда

- Реформирование атомной отрасли, реализация ФЦП
- Встраивание Компании в структуру Атомного энергопромышленного комплекса
- Атомный ренессанс (значительное увеличение потребности в продукции и услугах ЯТЦ)



Внутренняя среда

- Переход от сбытовой компании к производственно-сбытовому холдингу
- Управление приобретаемыми производственными и инфраструктурными активами
- Обеспечение реализации новых подходов к дивидендной политике

Цель

Создание механизма управления, позволяющего достигать цели, которые ставит перед компанией руководство отрасли в рамках реализации ФЦП и стратегии развития отрасли.

Решение

ФЦП «Развитие атомного энергопромышленного комплекса России на 2007-2010 годы и на перспективу до 2015 года»

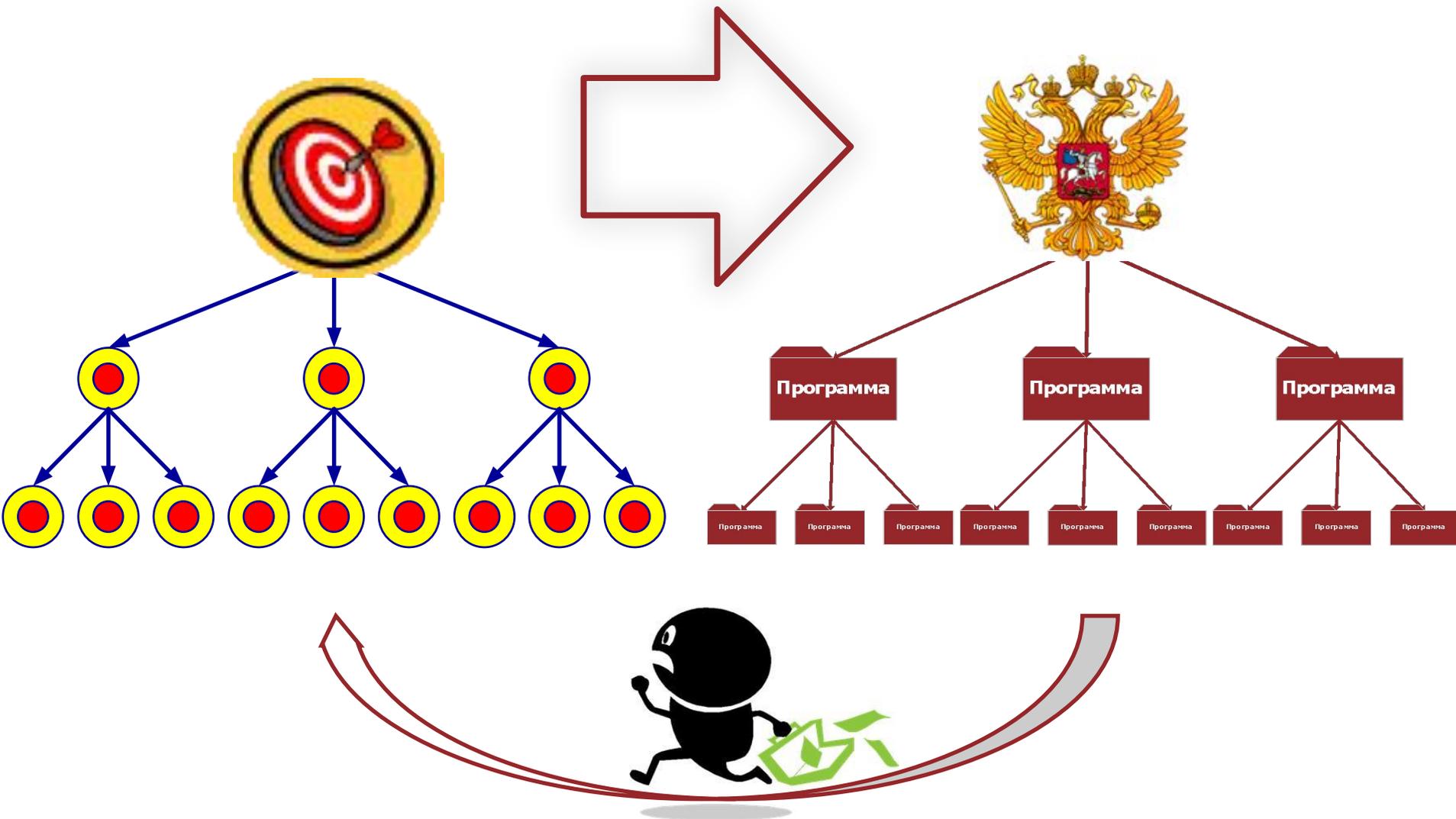
Комплекс мероприятий по выстраиванию и синхронизации взаимосвязанных процессов (бюджетный процесс, проектное управление, управление инвестициями, стратегическое управление, корпоративное управление и т.п.), позволяющий управлять системой связанных проектов (Программой), контролируя качество исполнения работ, финансовые и временные ресурсы.

ФЦП «Развитие атомного энергопромышленного комплекса России на 2007-2010 годы и на перспективу до 2015 года»

ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД



ПЦП как инструмент управления



Взаимосвязь программ

ФЦП «Развитие атомного энергопромышленного комплекса России на 2007-2010 годы и на перспективу до 2015 года»



Программа «Ввод в эксплуатацию новых энергоблоков атомных электростанций»

	2008		2010		2015	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Оценки в виде индикаторов и показателей в виде эксплуатационных показателей электростанций	X					
Общая мощность атомных электростанций						

Программа 4

	2008		2010		2015	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Финансовые индикаторы						
Операционная прибыль (EBIT - Earnings Before Interest and Taxes)						
Чистая прибыль						
Рентабельность инвестированного капитала						
Викомическая прибыль (как показатель изменения стоимости за год)						
Стоимость компании						
Доля в стоимости EPP						
Объем EPP						

Программа 5

	2008		2010		2015	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Финансовые индикаторы						
Объем продаж (в стоимостном выражении)						
Средний меркантильный дожд						
Максимальный дожд (маржа) по группам клиентов и регионам						
Рентабельность продаж						
Определенные цели в целом и по сегментам						
Объем продаж (в натуральном выражении)						
Относительная доля рынка на мировом рынке						
Относительная доля рынка на рынке Сев. Америки						
Относительная доля рынка на рынке Евразии						
Относительная доля рынка на рынке Юго-Восточной Азии						
АТФ						

Программа 1

	2008		2010		2015	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Финансовые индикаторы						
Зарплата 1 кв. приращивания затрат (показатель эффективности)						
Себестоимость добычи						
Операционная прибыль (EBIT - Earnings Before Interest and Taxes)						
Чистая прибыль						
Рентабельность продаж						
Викомическая прибыль (как показатель изменения стоимости за год)						
Стоимость компании						
Доля в стоимости EPP						
Объем добычи	X					
Темп роста добычи						
Доля в мировом рынке						

Программа 3

	2008		2010		2015	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Финансовые индикаторы						
Операционная прибыль (EBIT - Earnings Before Interest and Taxes)						
Чистая прибыль						
Рентабельность инвестированного капитала						
Викомическая прибыль (как показатель изменения стоимости за год)						
Стоимость компании						
Доля в стоимости EPP						
Объем производства						
Доля бренда в готовой продукции						

Программа 2

	2008		2010		2015	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Финансовые индикаторы						
Объем продаж (в натуральном и стоимостном выражении) по рынку						
Операционная прибыль (EBIT - Earnings Before Interest and Taxes)						
Чистая прибыль						
Рентабельность инвестированного капитала						
Викомическая прибыль (как показатель изменения стоимости за год)						
Стоимость компании						
Доля в стоимости EPP						
Доля ТЭС на мировом рынке углеводородов и ископаемых топлив за год						
Доля мирового рынка ТЭС в выбранных рыночных сегментах						
Объем производства						
Себестоимость производства продукции						
Доля бренда в готовой продукции						

Схема декомпозиции программ

Программа (определение)

Программа - совокупность проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами, временем на ее выполнение и организацией. Отличается особой сложностью конечного результата и/или методов управления.

Проект (определение)

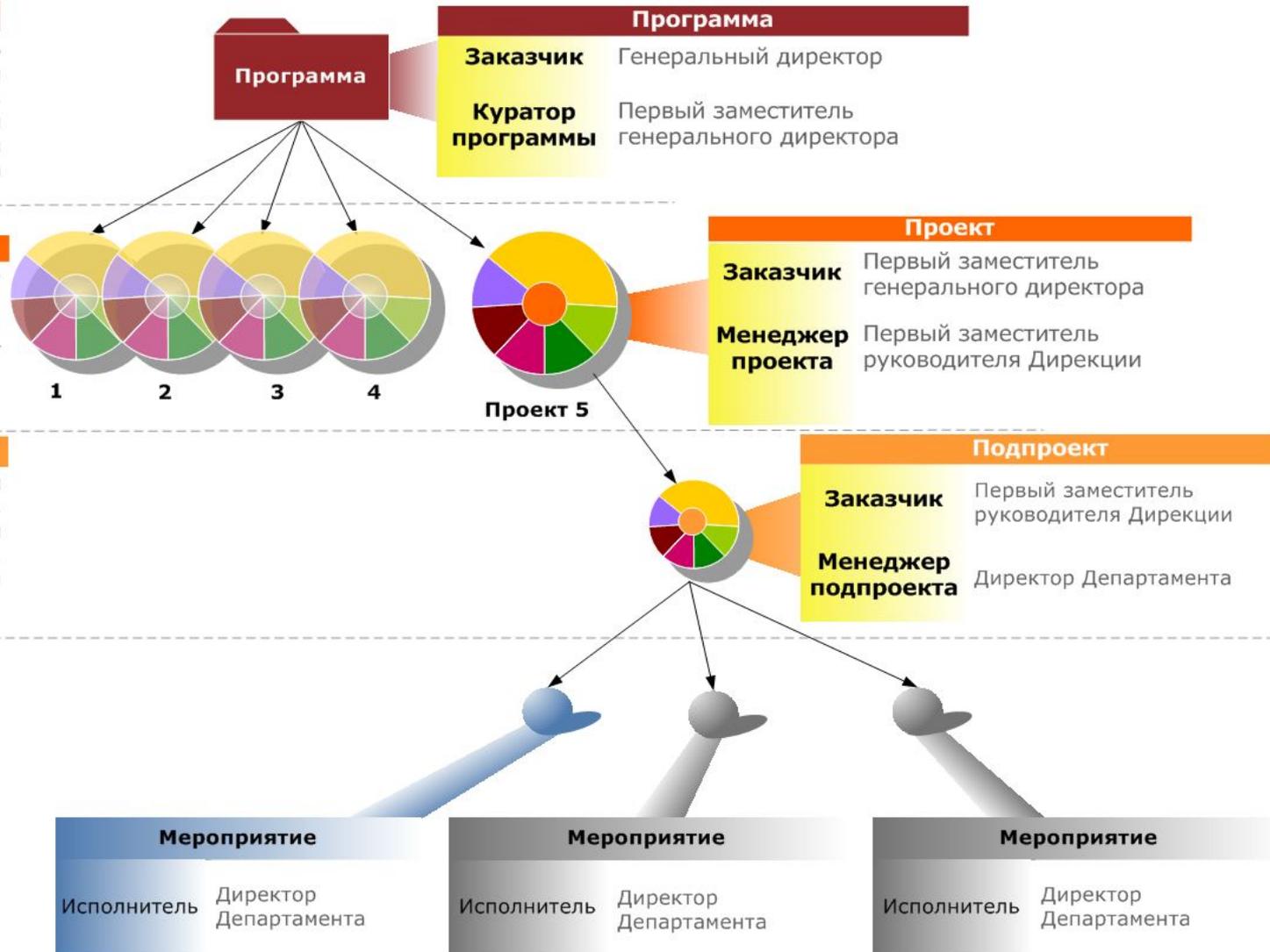
Проект (project) - это временные действия, предпринятые для создания уникального продукта или услуги. (Project Management Institute)

Подпроект (определение)

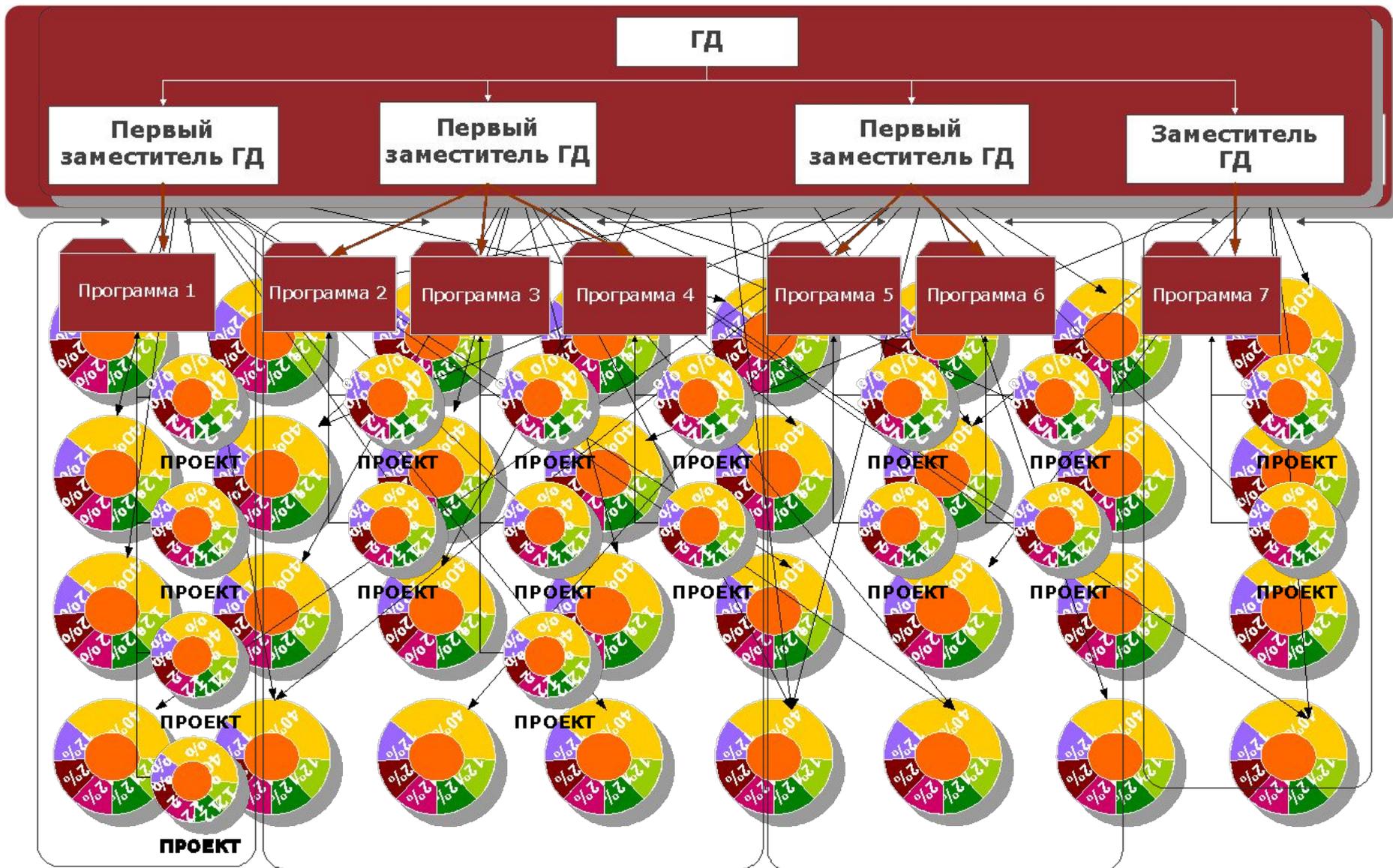
Подпроект (subproject) - стадия выполнения проекта, предпринятая для создания конкретного результата, необходимого для реализации всего проекта.

Мероприятие (определение)

Мероприятие (action) - организованное действие (или совокупность действий), направленное на достижение цели подпроекта



Целевая структура программ



Управление на основе показателей

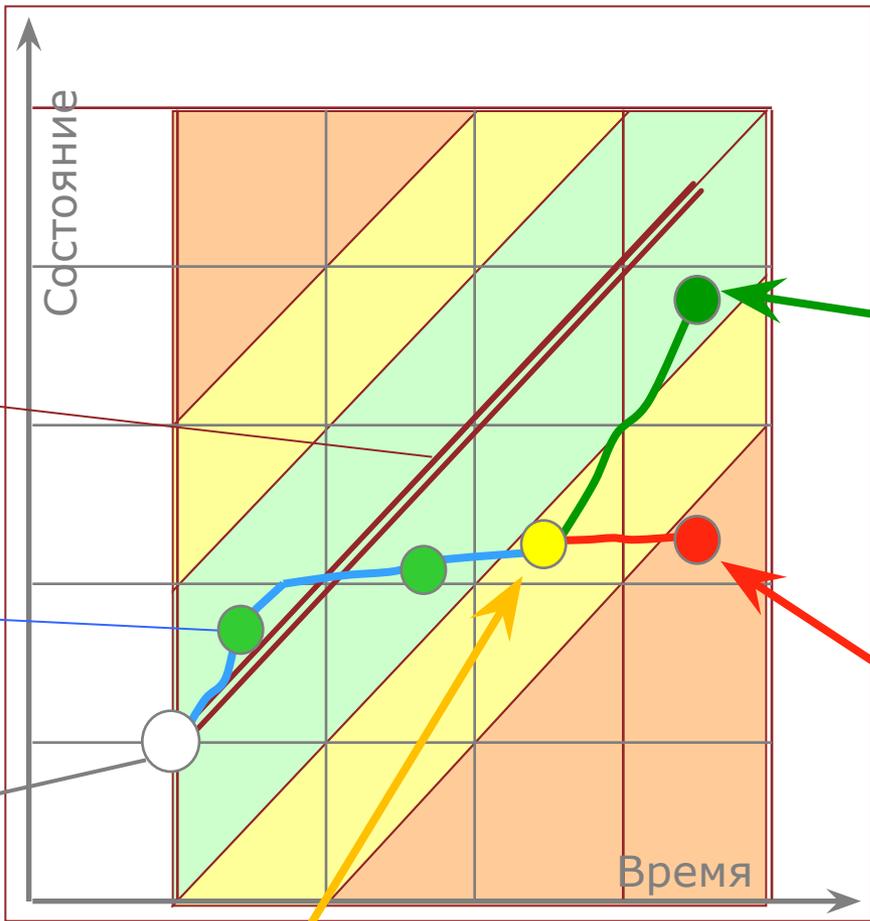
**Желтая зона:
принятие
управленческих
решений**

**Зеленая зона:
допустимые
отклонения**

**Плановые
показатели**

**Фактические
данные**

**Исходное
состояние**



Состояние показателя
в случае ПРИНЯТИЯ
управленческого
решения

Состояние показателя
в случае НЕ ПРИНЯТИЯ
управленческого
решения

**Красная зона:
«АВАРИЙНЫЕ»
отклонения**

**Точка принятия
управленческого
решения**



ГРУППА КОМПАНИЙ АКИГ



ЛЕТНИЙ КАМПУС /2012

ПРЕЗИДЕНТСКОЙ АКАДЕМИИ

Современные методы управления

Основа организационных изменений

www.acig.ru

Проблема организационных изменений



2/3 стратегических решений остаются на бумаге, не воплощаются в жизнь



3 из 4 организаций, внедривших программы повышения эффективности, ничего не получили от предпринятых усилий



80% руководителей отмечают, что при организационных изменениях страдает моральный климат и доверие работников



Организационные изменения должны быть согласованы с изменением культуры организации

Завод GM NUMMI



Число наемных рабочих **Прогоулы** **Ежегод. кол-во жалоб** **Кол-во неудовл. жалоб** **Кол-во стихийных забастовок** **Продукция** **Затраты на сборку одного авто** **Производительность труда** **Качество**

Завод GM

5000	20%	5000	2000	3-4	«Chevrolet Nova»	На 30% выше, чем у японцев	Худшая в GM	Самое низкое в GM
------	-----	------	------	-----	------------------	----------------------------	-------------	-------------------



Завод GM NUMMI

2500	2%	2	0	0	«Chevrolet Nova 1988» «Geo Prism» «Toyota Corolla»	Как в Японии	Вдвое выше средней по GM	Самое высокое в GM
------	----	---	---	---	--	--------------	--------------------------	--------------------

Инструмент оценки организационной культуры

ГИБКОСТЬ



Клан Сопрано



ВНУТРЕННИЙ ФОКУС

ВНЕШНИЙ ФОКУС



СТАБИЛЬНОСТЬ



Клан Сопрано

Совершенствование личности,
сплоченность, моральный климат

Инструмент оценки организационной культуры

ГИБКОСТЬ

КЛАН

Организация фокусирует внимание на гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях и добром чувстве к потребителям



ВНУТРЕННИЙ ФОКУС

ВНЕШНИЙ ФОКУС



СТАБИЛЬНОСТЬ



Рост и обретение новых
ресурсов

Инструмент оценки организационной культуры

ГИБКОСТЬ

КЛАН

Организация фокусирует внимание на гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях и добром чувстве к потребителям

АДХОКРАТИЯ

Организация фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подходов

ВНУТРЕННИЙ ФОКУС

ВНЕШНИЙ ФОКУС





конкурентные действия,
решение поставленных задач

Инструмент оценки организационной культуры

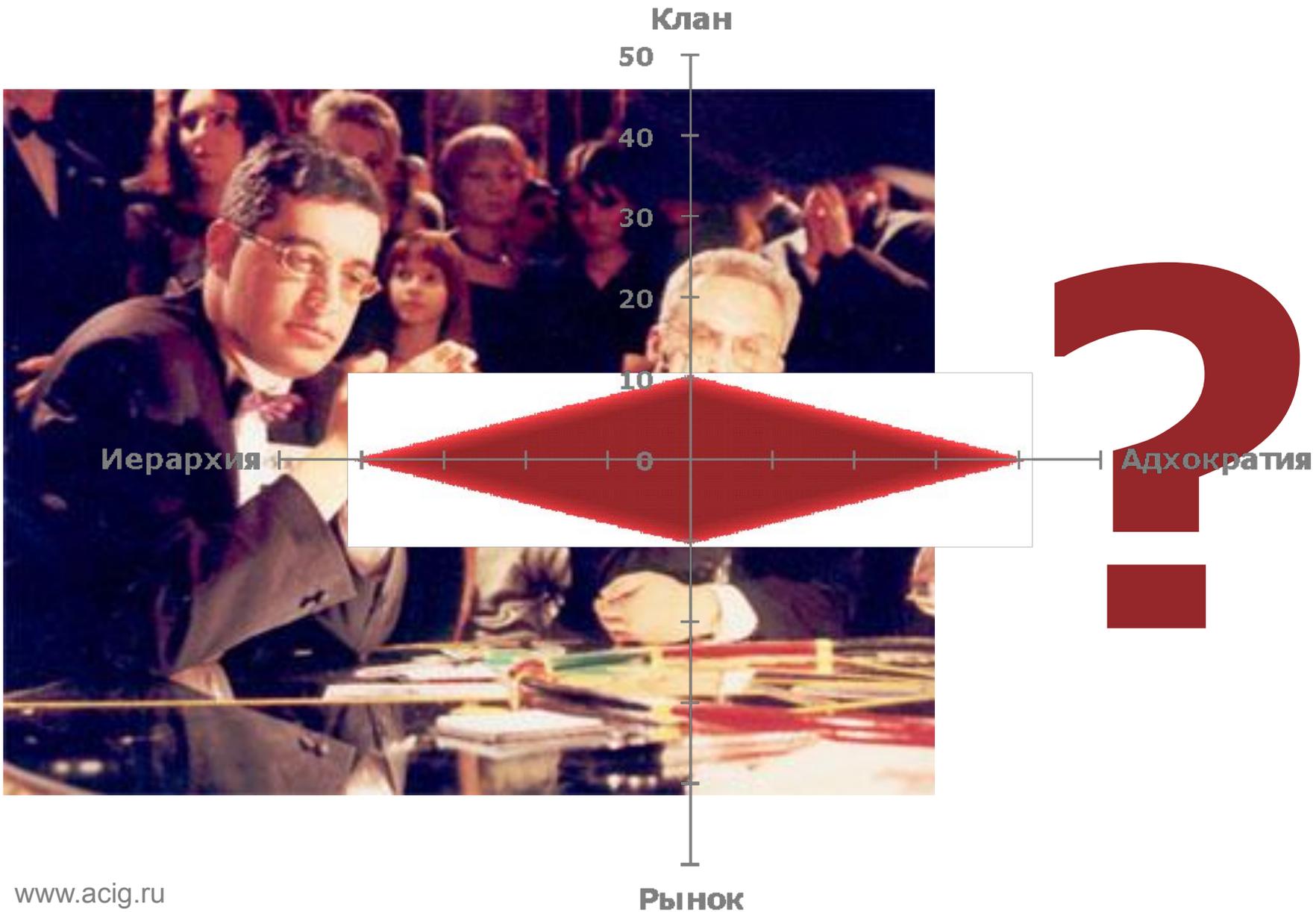


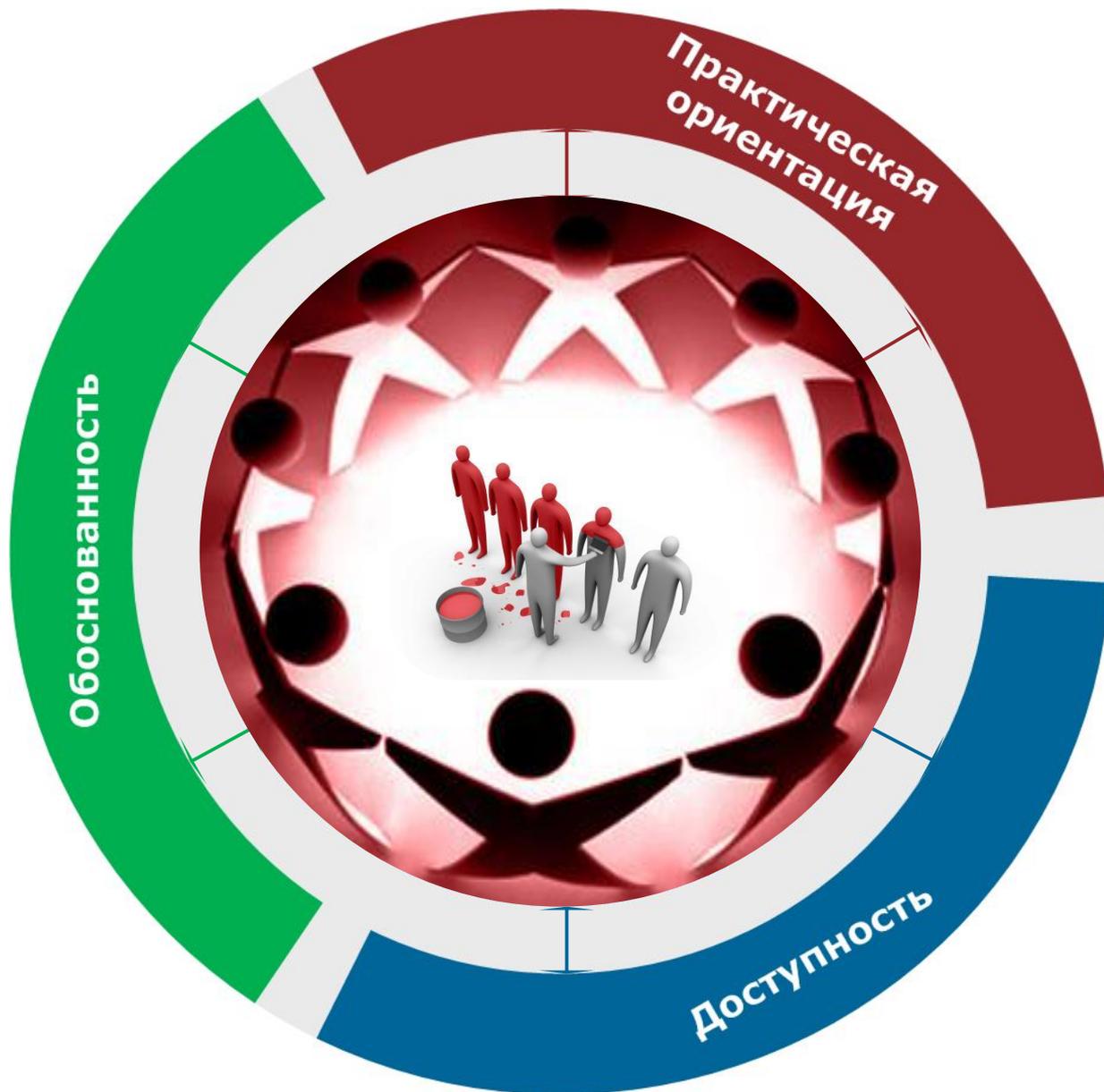


Стабильность и рентабельное
выполнение операций

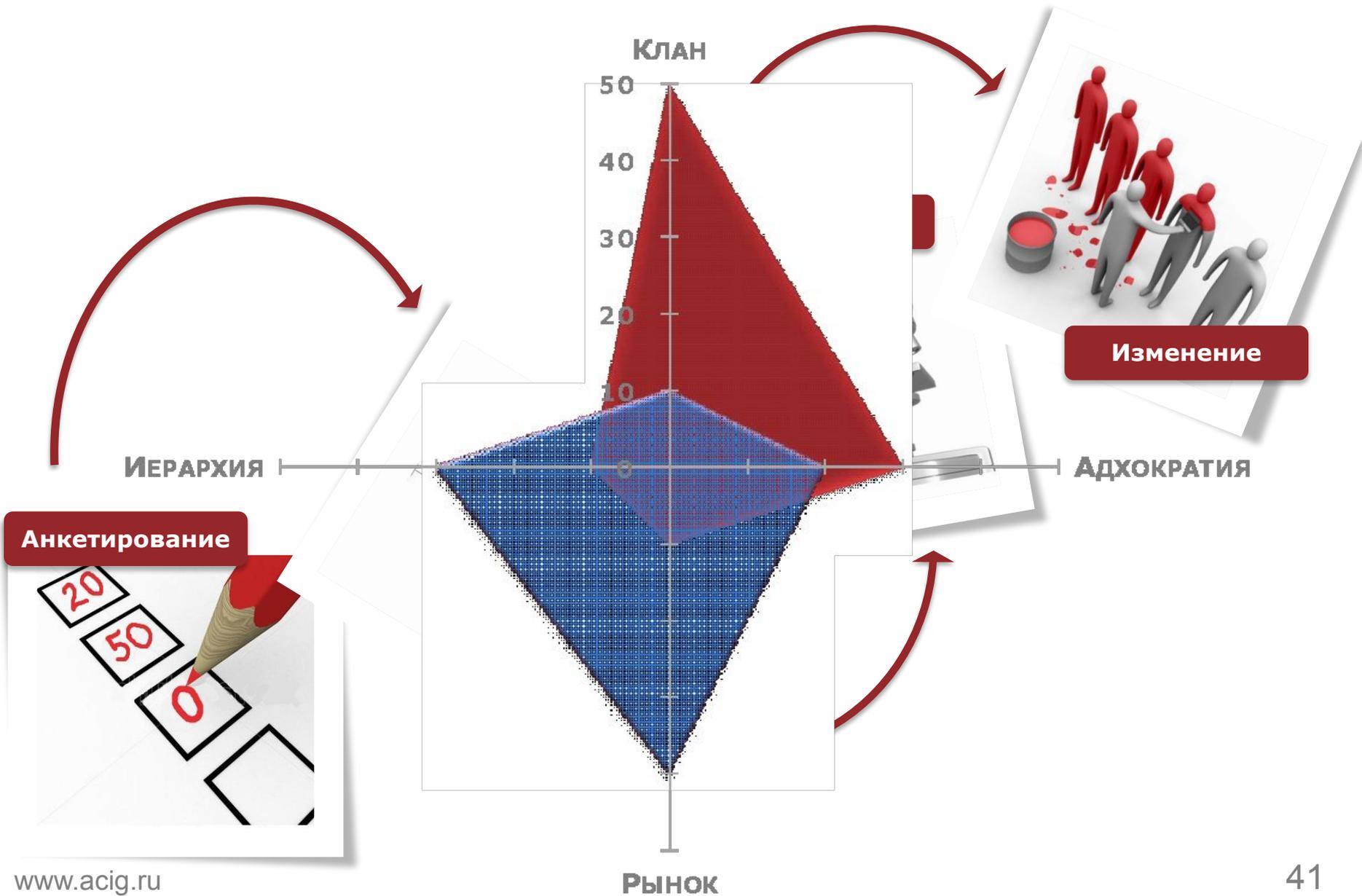
затраты

Культура высшего образования

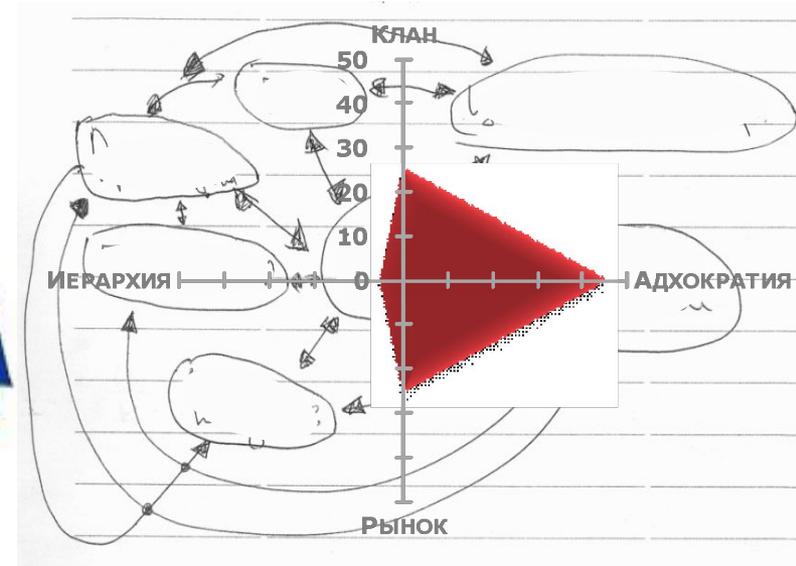
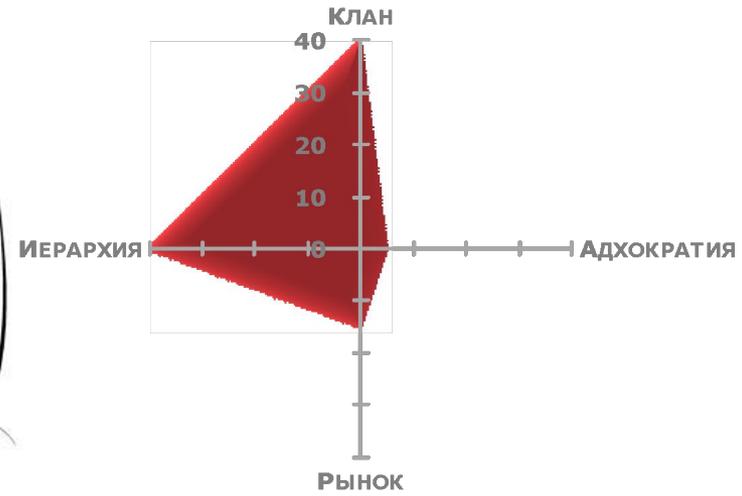
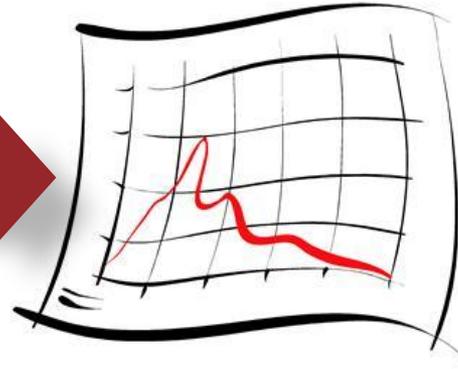




Алгоритм реализации



Диагноз управлению



Попробуем изменить?

ГИБКОСТЬ



ВНУТРЕННИЙ ФОКУС

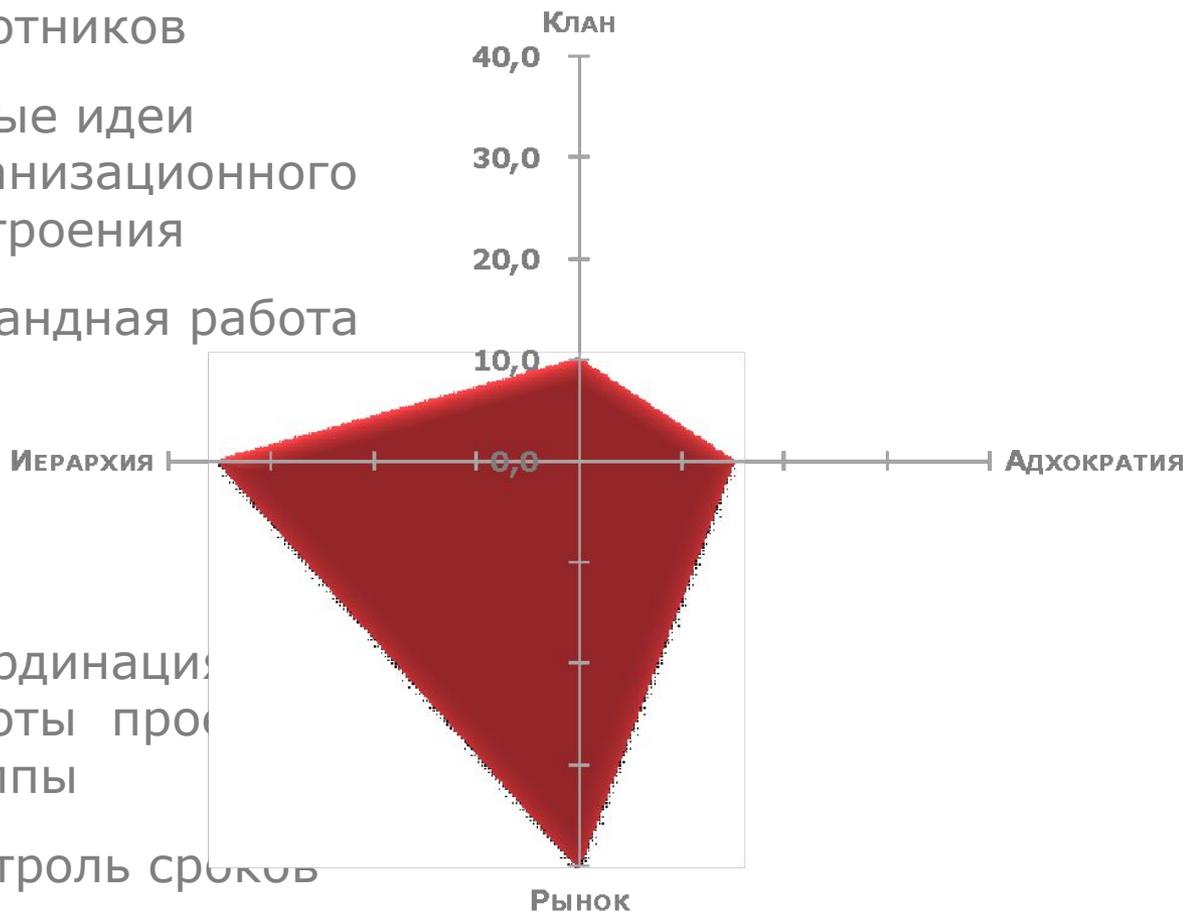
ВНЕШНИЙ ФОКУС

Эффективный лидер

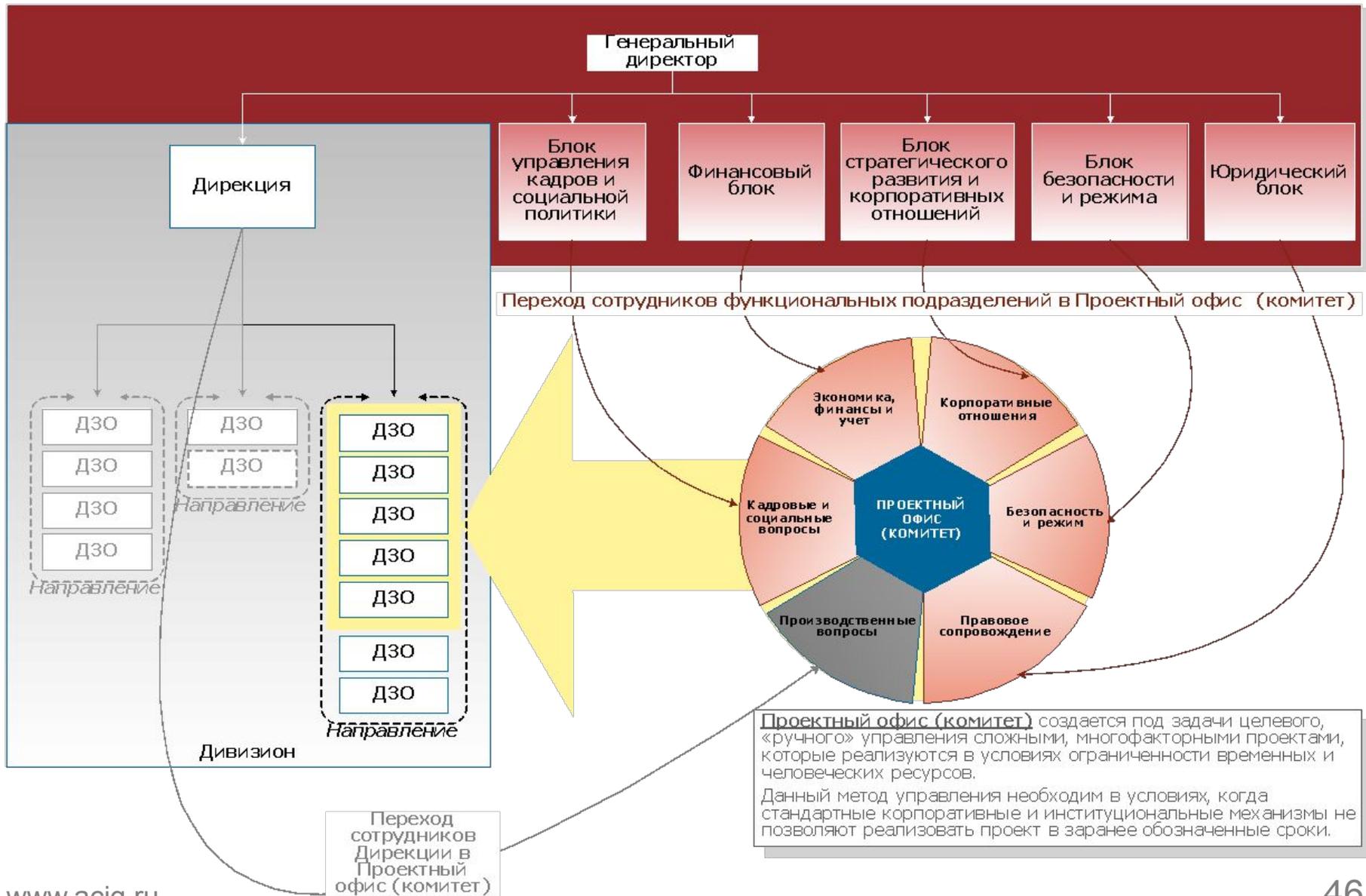


- Развитие компетенций работников
- Новые идеи организационного построения
- Командная работа

- Координация работы проектных групп
- Контроль сроков
- Поощрение соперничества и поддержка активности



Проектные офисы (комитеты)





ГРУППА КОМПАНИЙ АКИГ



ЛЕТНИЙ КАМПУС /2012

ПРЕЗИДЕНТСКОЙ АКАДЕМИИ

Современные методы управления

Благодарю за внимание

www.acig.ru

«Эквалайзер управления»

КОМПАНИЯ

Долгосрочное планирование

- ▢ Разработка долгосрочной производственной программы
- ▢ Программа модернизации

Сбыт ГЦ

- ▢ Определение цены ГЦ и ее согласование
- ▢ Определение и согласование объемов поставок
- ▢ Согласование графика поставок

Производство

- ▢ Оперативное производственное планирование
- ▢ Производство ГЦ и гражданской продукции

Закупки

Компания:

- ▢ Утверждение списка поставщиков
- ▢ Определение существенных условий поставок
- ▢ Согласование стоимости углеволокна

ДЗО:

- ▢ Подготовка и согласование списка поставщиков
- ▢ Выработка предложений по формированию списка поставщиков
- ▢ Подготовка и заключение договоров
- ▢ Склад и логистика

Сбыт продукции непрофильной номенклатуры

Компания:

- ▢ Маркетинг (определение потребностей, формирование продуктовой линейки, выбор каналов сбыта, методов продвижения и т.д.)

ДЗО:

- ▢ Сбыт продукции непрофильной номенклатуры

Страхование

Компания:

- ▢ Методология
- ▢ Выбор страховой компании

ДЗО:

- ▢ Работа со страховой компанией

Управление персоналом

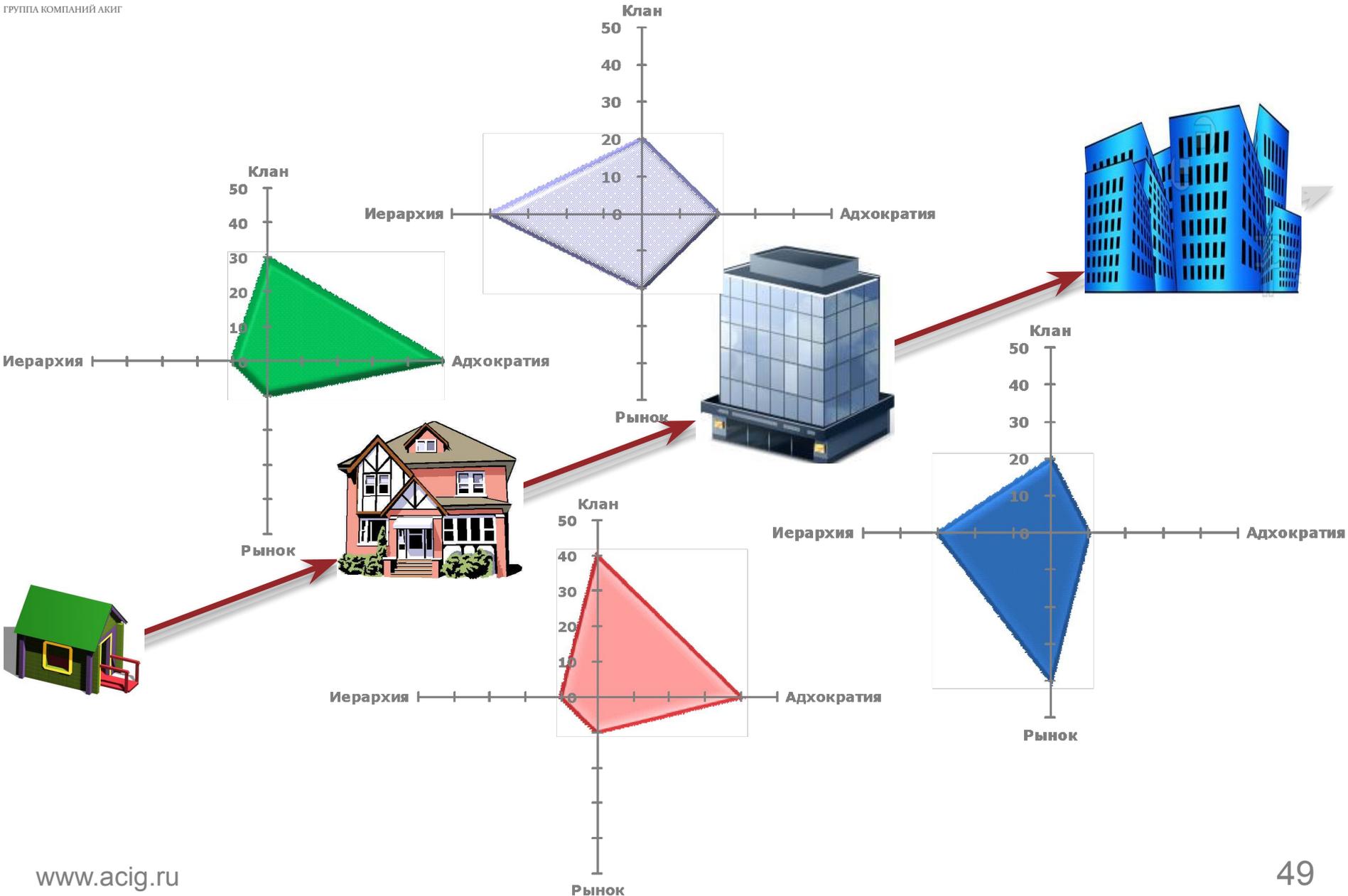
Компания:

- ▢ Разработка кадровой и социальной политики
- ▢ Утверждение кандидатур на должности руководящего состава и ключевых специалистов ДЗО

ДЗО:

- ▢ Проведение кадровой и социальной политики

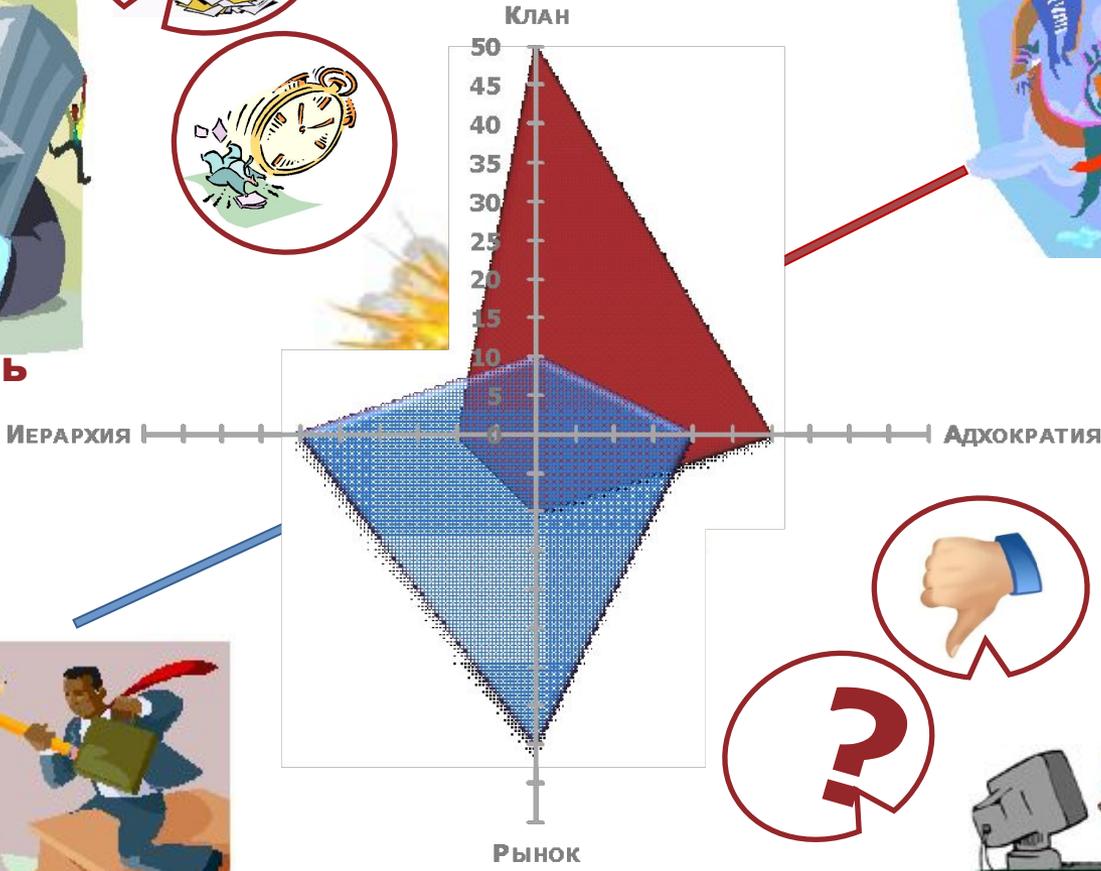
ДЗО



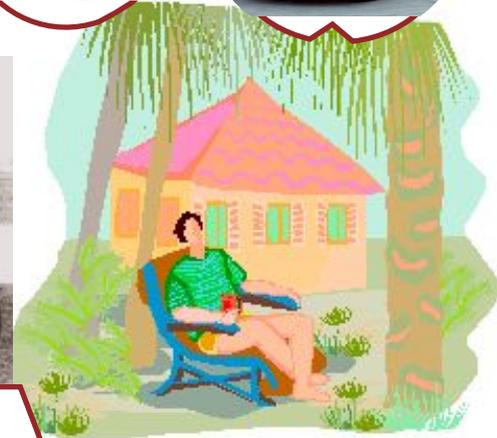
Природа внутренних конфликтов



Руководитель



Потребитель



Руководитель (до)

**Диагностика
текущего
состояния**

**Профиль
будущего
состояния**

Стратегия

**План
действий**

**Руководитель
(после)**

- Сократилось время прохождения документов между подразделениями в среднем с 3 часов до 0,5 часа
- Уменьшилось количество рекламаций от потребителей на 51%, увеличилась их лояльность (количество повторных обращений увеличилось на 43%)
- В течение года возросли обороты (на 23%), появилось новое направление при незначительном росте количества персонала



Потребитель (до)



**Потребитель
(после)**