

Стратегическое управление

Находкин Ю.В.

Председатель Совета Директоров
группы компаний «GAMMA »



Kaliningrad, Russia

+7 (4012) 616 800

Nakhodkin@gammainvest.com

Стратегическое управление.



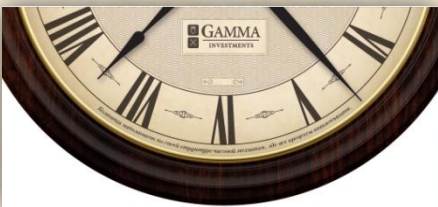
I. **ЦЕЛЬ** – РУКОВОДИТЕЛЬ - КОНТРОЛЬ

- ❖ Мысленно начинай с конца, четко представляя цель
- ❖ Руководство и управление отличаются друг от друга по сути
- ❖ Цикл стратегического управления



II. **СИСТЕМЫ** КОНТРОЛЛИНГА

- ❖ Система бюджетирования
- ❖ Система постановки задач – программы стратегических действий
- ❖ Система мотивации персонала



III. **КОНТРОЛЬНАЯ ПАНЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ** СТРАТЕГИЕЙ

- ❖ Balance Score Card – инструмент стратегического контроллинга
- ❖ Расставим приоритеты

IV. **УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ**

- ❖ Тайм-менеджмент

Мысленно начинай с конца, четко представляя ЦЕЛЬ



ЧТО есть твоя ЦЕЛЬ?

- ❖ Видение . Образ. Стратегический результат

ЧТО контролировать?

- ❖ Цель стратегического контроллинга – убедиться, что компания движется именно к тому СТРАТЕГИЧЕСКОМУ РЕЗУЛЬТАТУ, который определен видением акционеров.
- ❖ Если есть ясное видение целей компании, то контроль – дело техники. КОНТРОЛИРУЙ, НЕ УПУСКАЯ КОНЕЧНУЮ ЦЕЛЬ!
- ❖ Успех предприятия зачастую зависит от вашей дальновидности, от того, с какого далекого конца вы способны начать в мыслях.

КАК это контролировать?

- ❖ Разработаны универсальные системы контроллинга, при этом каждая компания «затачивает» их под себя

КТО должен это контролировать?

- ❖ Стратегический контроллинг – прерогатива акционеров компании

Руководство и управление отличаются друг от друга по сути

*Управление фокусируется на итоге: как я могу наилучшим образом добиться того-то. Руководство же – это подход к делу с другой стороны: **”Чего я, собственно, хочу добиться?”***



Группа людей пробирается сквозь джунгли, прокладывая себе путь с помощью мачете.
Это Производители, они решают проблему. Они прокладывают дорогу.



За их спинами находятся Менеджеры: те, кто управляют производителями. Они затачивают мачете, создают правила, пособия и инструкции, организуют программы по восстановлению мускульной силы, предлагают технологические новшества, разрабатывают производственные графики и планы материального стимулирования для производителей.



Руководитель же – тот, кто, взобравшись на самое высокое дерево, оценивает всю ситуацию в целом и кричит: «Это не те джунгли!»
Как же чаще всего реагируют на это занятые работой производители и менеджеры?
А вот как: «Да замолчи ты! Мы успешно продвигаемся вперед!»

Руководство и управление отличаются друг от друга по сути

Отдельные люди и целые компании часто бывают настолько поглощены задачей прорваться сквозь заросли, что даже не осознают, что находятся не в тех джунглях

Главная задача стратегического контроллинга – удостовериться, в тех ли джунглях мы находимся

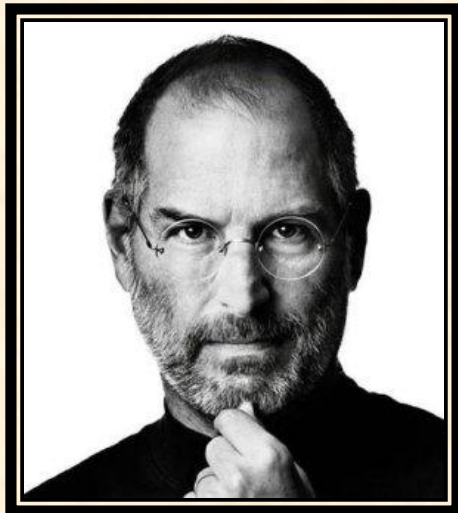


«Суть управления заключается в том, чтобы делать что-то правильно, а лидерства – чтобы правильно выбрать то, что нужно делать»

Питер Друкер

Конкурентное преимущество компании – основа стратегии

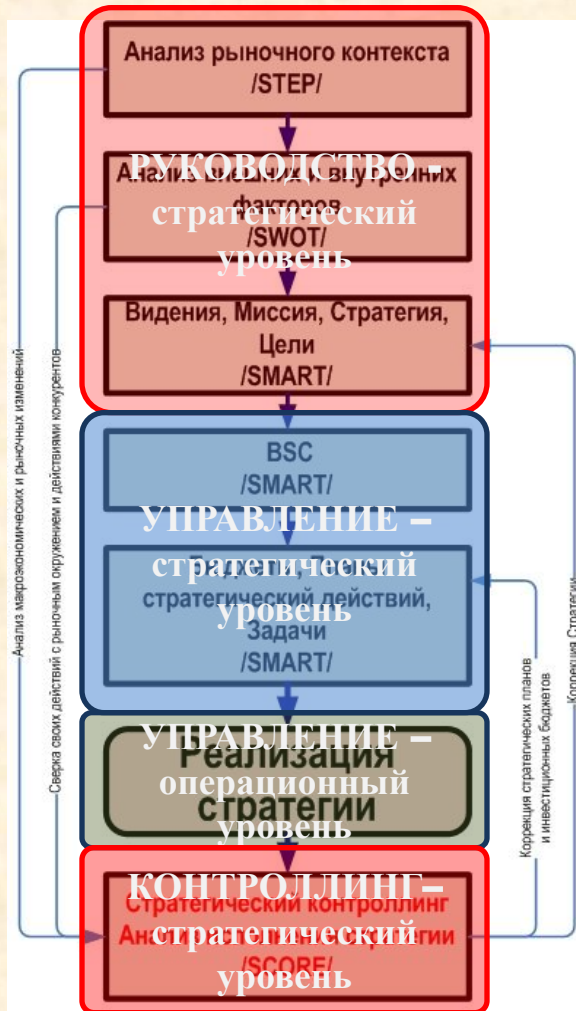
- ❖ **Лояльный потребитель** - основа долгосрочного конкурентного преимущества компании.
- ❖ **Конкурентный товар/услуга** – залог лояльности потребителя.



«Будьте фанатиком качества. Ваши люди должны понимать, что вы ждёте от них только совершенства»

Стив Джобс

Цикл стратегического управления «4S»



Методологический инструментарий 4S

STEP – методика анализа внешнего окружения и факторов, влияющих на деятельность компании

S (Social) – социальные, национальные и культурные факторы
T (Technical) – технологические и технические факторы
E (Economic) – макроэкономические факторы (кризисы и подъемы экономики, налоговое законодательство, системы бухгалтерского учёта)
P (Political) – политические факторы (законодательство, протекционистская политика, инвестиционный климат в стране)

SWOT – методика анализа внешних и внутренних факторов, обуславливающих деятельность компании

ВНУТРЕННИЕ:

S – сильные стороны компании (персонал, его опыт и креативность, нау-хау, другие явные и скрытые достоинства и потенциалы компании)
W – слабые стороны компании

ВНЕШНИЕ:

O – возможности, которые имеются или ожидаются со стороны внешнего окружения, способные улучшить внешний контекст для компании
T – угрозы, которые имеются или ожидаются со стороны внешнего окружения, способные ухудшить внешний контекст для компании

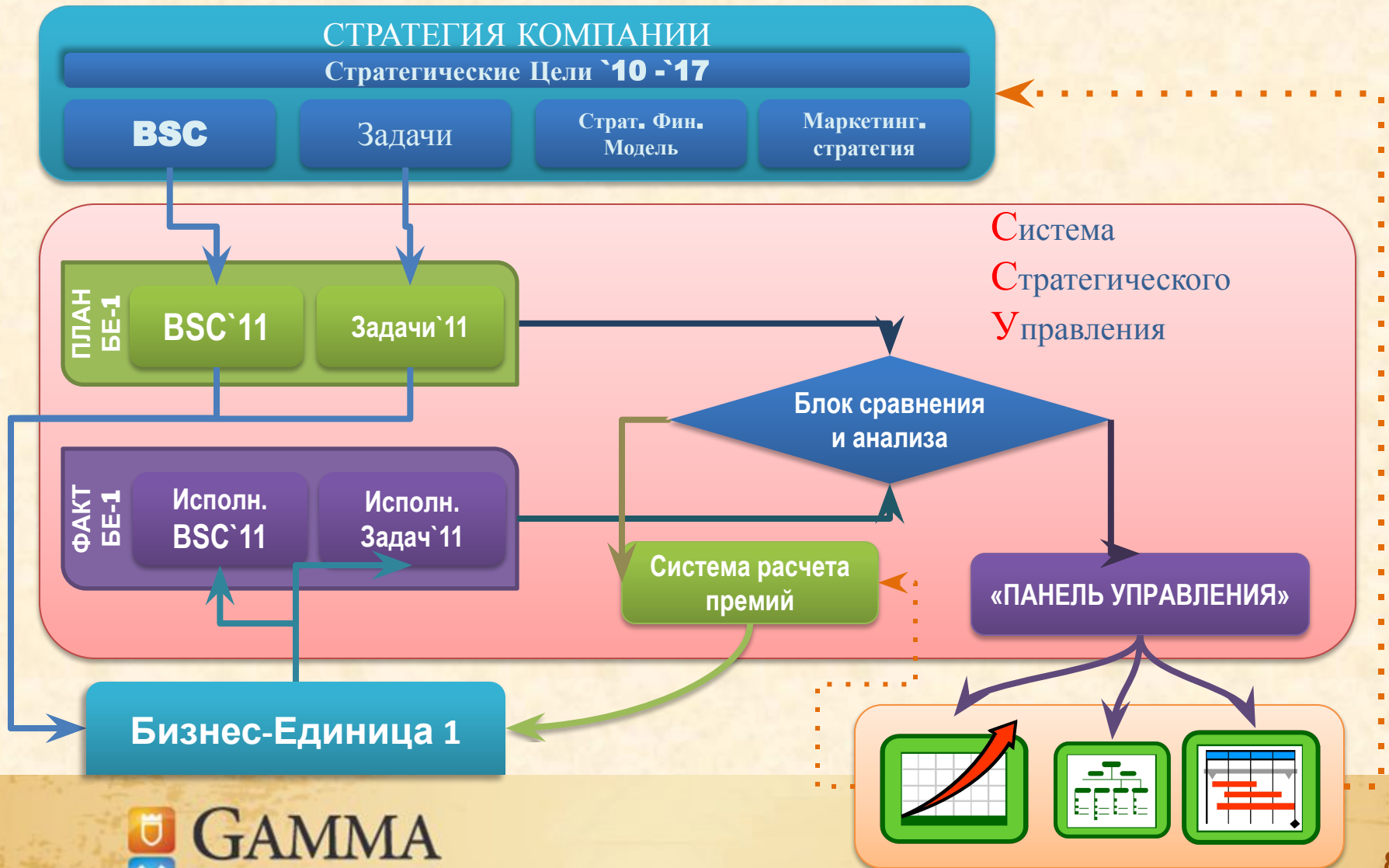
SMART – стандарт постановки целей и задач, который учитывает пять важнейших характеристик целей

S (Specific) – требование к задаче, которое задает конкретность цели
M (Measurable) – возможность измерения степени достижения цели
A (Achievable) – достижимость для исполнителя
R (Relevant) – релевантность: отсутствуют, или их влияние не так значимо, или его можно преодолеть, неконтролируемые сотрудником факторы воздействия на поставленную цель
T (Time bound) – указание временных сроков исполнения целей и задач

SCORE – модель, позволяющая предприятию выработать стратегию перехода от проблемы к ее решению, ключевым является именно переход К РЕШЕНИЮ, а не уход ОТ ПРОБЛЕМЫ.

S - Symptom (симптом) – определение «где болит и как болит»
C - Cause (причина) – определение «почему болит» /диагноз/
O - Outcome (результат) – ожидаемые результаты от «лечения», сформулированные и описанные в конкретных показателях
R - Resource (ресурс) – описание «процедур и лекарств/ресурсов для лечения»
E - Effect (эффект) – прогнозирование долгосрочных проявлений результата

Архитектура Системы Стратегического Управления



Уровни стратегического управления

АКЦИОНЕРЫ GAMMA INVEST GROUP:

- ❖ Разработка миссии (смысл существования компании)
- ❖ Видение (постановка глобальных целей)
- ❖ Стратегический контроллинг



GAMMA INVEST:

- ❖ Разработка стратегии – плана достижения миссии-видения
- ❖ Разработка программы стратегических действий
- ❖ Корпоративный бюджет (прибыль, капитал, инвестиции)
- ❖ Подбор, расстановка и развитие ключевых менеджеров
- ❖ Отчёты Совету директоров об исполнении бюджетов и стратегических задач

GAMMA DEVELOPMENT

- ❖ Строительство объектов, сетевые графики сроков
- ❖ Бюджеты проектов
- ❖ Отчёты перед Gamma Invest об исполнении бюджетов и графиков проектов

КОМПАНИЯ RE&SOLUTION PROPERTY MANAGEMENT RUS

- ❖ Профессиональное управление коммерческой недвижимостью
- ❖ Бюджеты по активам, полученным в управление
- ❖ Отчёты перед собственниками недвижимости об исполнении бюджетов и тех.состоянию зданий



Системы контроллинга



I. Система бюджетирования

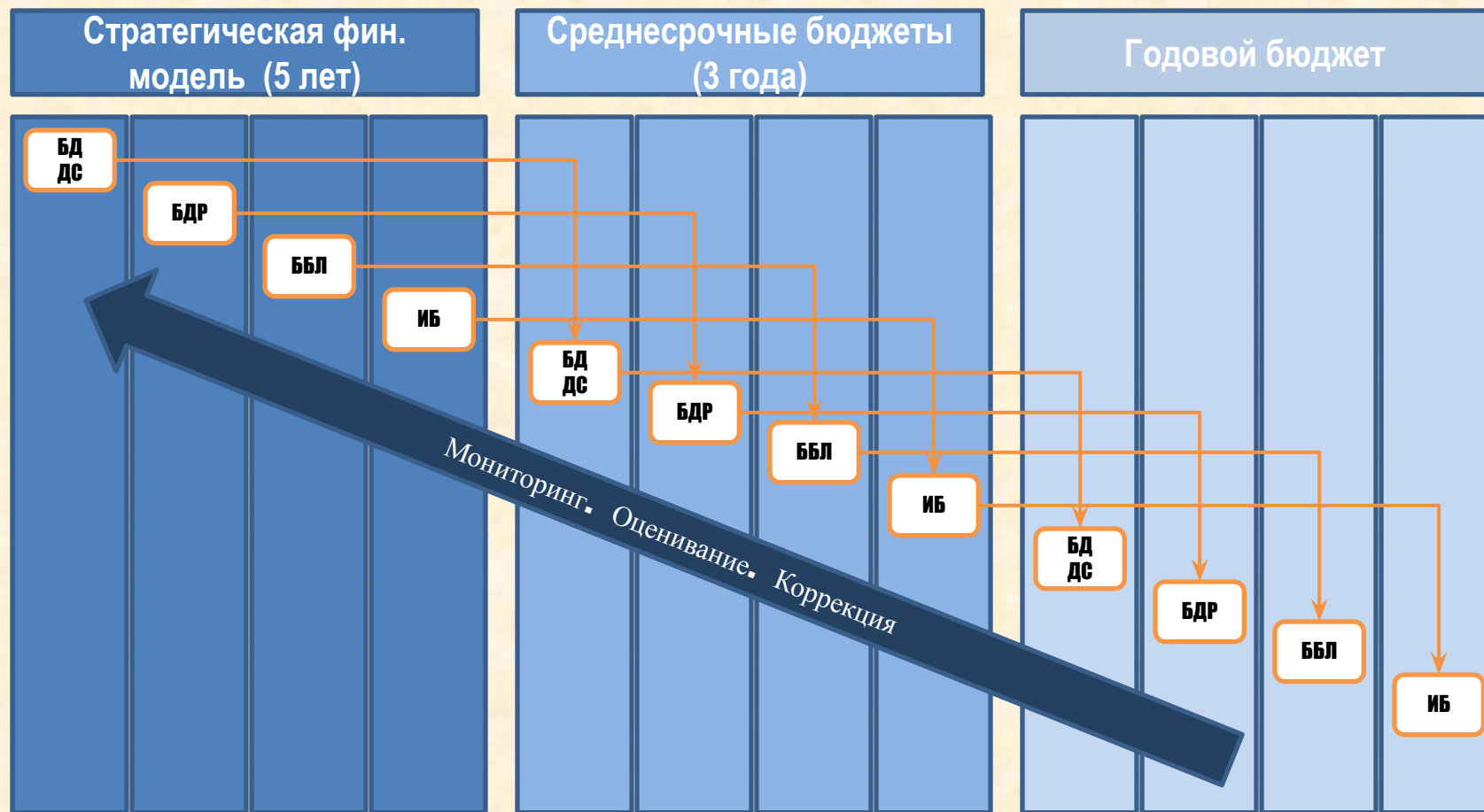
**II. Система постановки задач –
программы стратегических действий**



III. Система мотивации персонала

I. Системы бюджетирования

ИЕРАРХИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТОВ В GIG



I. Система анализа

Основные финансовые и рыночные индикаторы	Бюджет	Факт	Отклонение	Периодичность контроллинга
Доходы (млн.руб)				ежемесячно
ЕБИТДА (млн.руб)				ежемесячно
Чистая прибыль (млн.руб)				ежемесячно
Заполняемость арендных площадей (%)				ежемесячно
Стоимость компании (ЕБИТДА / cap rate) (млн.евро)				ежегодно
Доля рынка (%)				ежегодно
ROI (рентабельность инвестиций)				ежеквартально
ROE (рентабельность СК)				ежеквартально
Кредитное плечо (ЗК/СК)				ежеквартально
Производительность труда на 1 сотрудника (тыс. руб)				ежеквартально

Регулярное бюджетирование в GIG – с 2001 года

Периодический бюджетный контроллинг – ежемесячно

II. Система постановки задач – программы стратегических действий

КОРПОРАТИВНЫЕ ПРАВИЛА GIG ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧ



1. Задача ставится **персонально** конкретному Исполнителю
2. Задача ставится **письменно** с описанием ее конечного **результата**

«VERBA VOLANT, SKRIPTA MANENT»

«Сказанное улетает, написанное остаётся»



3. Задача имеет четкий финансовый **бюджет**
4. Задача имеет четко обозначенные **сроки** исполнения
5. Руководитель, поставивший задачу, должен осуществлять **контроль** за ходом и результатом исполнения Задачи

II. Система постановки задач – программы стратегических действий

НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫЕ И ПРИОРИТЕТНЫЕ ЗАДАЧИ "ГИГ" на 2011 год.					04.10.11	Состояние исполнения задач		ХОД ИСПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧ													
Наименование задачи	Результат (показатели) исполнения задачи	План мероприятий по исполнению ЗАДАЧИ	Сроки		Ответственный	Исп-е по кол-ву (%)	Исп-е по важности (%)	Информация об исполнении (% исполнения и описание)													
			План	Факт				I	II	III	IV	V	VI	VII	ИЮЛЬ	VIII	IX	X	XI	XII	
1.1.3 Внедрить утвержденный ФИРМЕННЫЙ СТИЛЬ / "Лицо компании"/ и САЙТ "ГИГ".	1. Фирменный стиль компании внедрен в регулярную работу /документооборот, оформление офисов, .../ 2. Функционирующий сайт ГИГ, соответствующий утвержденной концепции.	1. Выбор исполнителя на разработку фирменного стиля ГИГ.	10 мар	30 янв	Зарин В.В.	ИСПОЛНЕНО	100%	100%													
		2. Заключение договора на разработку фирменного стиля ГИГ.	25 мар	30 янв	Зарин В.В.	ИСПОЛНЕНО	100%	100%													
		3. Утверждение фирменного стиля ГИГ у акционеров.	25 май	30 апр	Зарин В.В.	ИСПОЛНЕНО	100%														
		4. Разработка бренд-бука.	30 июн	15 мая	Донская Т.	ИСПОЛНЕНО	100%														
		5. Формирование технического задания на разработку сайта ГИГ.	2 апр	1 апр	Зарин В.В.	ИСПОЛНЕНО	74%	100%													
		6. Проведение тендера на разработку сайта ГИГ.	25 апр	14 июн	Зарин В.В.	ИСПОЛНЕНО	100%														
		7. Заключение договора на разработку сайта ГИГ.	25 июл	7 июл	Зарин В.В.	ИСПОЛНЕНО	100%														
		8. Запуск в эксплуатацию сайта ГИГ.	29 окт		Зарин В.В.		30%														
		9. Изменение дизайна офиса в соответствие с фирменным стилем.	30 сен		Донская Т.																
II. Задачи по БН-1/"КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ"/		Зарин В.В.			18,0%																
2.1 Стратегия БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЯ 1 /НЕДВИЖИМОСТЬ/		Зарин В.В.			25%																
2.1.1 Разработать функциональную стратегию Бизнес-направления НЕДВИЖИМОСТЬ на 2011-2015 гг. (с привлечением ВНЕШНЕГО КОНСУЛЬТАНТА). Цель: ЛИКВИДНЫЕ АКЦИИ В КОМПАНИИ (ФОНДЕ).	1. ГИГ - учредить Управляющих компаний, имеет контрольные пакеты в Asset Management Company и Property Management Company. 2. Недвижимость ГИГ - в составе Фонда недвижимости (европейская юрисдикция), ГИГ имеет пакеты в Фонде и контролирует управление Фондом через УК. 3. Состав функциональной СТРАТЕГИИ БН-1 НЕДВИЖИМОСТЬ: - Анализ рынка, рыночное обоснование продукта и целевого сегмента, конкурентное преимущество компании. - ФМ развитие Бизнес-направления на период 2011-2015гг., система ВЭС, политика продвижения. - План стратегических действий на период 2011-2015гг.. - Организационная структура компании, - Система мотивации ключевого персонала	1. Утверждение ВИДЕНИЯ развития Недвижимости, дискуссия о ФОНДЕ, как инструменте развития БН-1	30 апр	30 апр	Зарин В.В.	ИСПОЛНЕНО	100%														
		2. Анализ рынка, рыночное обоснование продукта и целевого сегмента, конкурентное преимущество компании.	25 сен		Зарин В.В.		50%														
		3. Стратегия развития БН-1 на 5-ти летний период. Формулирование общей концепции.	25 окт		Зарин В.В.		25%														
		4. План стратегических действий на период 2011-2015гг.	15 окт		Зарин В.В.																
		5. Организационная структура компании.	27 окт		Рябов С.А.																
		6. Система мотивации ключевого персонала.	2 ноя		Рябов С.А.																
2.2 Задачи по 2-й очереди "ЕВРОПА-ЦЕНТР"		Королев В.А.			52%																
2.2.1 Исполнить план-график строительства ЕЦ-II в соответствии с утвержденными ГРАФИКОМ и БЮДЖЕТОМ.	1. Исполнены сроки сетевого графика строительства за 2011 год. 2. Исполнение бюджета строительства на период 2011г. 3. Привлечен кредит на проект ЕЦ-2 на условиях соответствующих ФМ проекта 4. Исполнен плановый брокеридж.	1. Получение Заключения ГосСтройЭкспертизы	30 июн	12 июл	Королев В.А.	ИСПОЛНЕНО	100%														
		2. Получение Разрешения на строительство	11 июл	15 июл	Королев В.А.	ИСПОЛНЕНО	100%														
		3. Заключение Договора на генпрояд	20 июл	20 июл	Королев В.А.	ИСПОЛНЕНО	100%														
		4. Утверждение и подписание кредитного договора	18 июл	18 июл	Авдейчик Д.Н.	ИСПОЛНЕНО	100%														
		5. Получение свидетельства Резидента ОЭЗ	30 ноя		Карпович О.		52%														
		6. Подписание предварительных договоров(соглашений) с юридическими арендаторами ЕЦ-2	30 окт		Рябов С.А.		20%														
		7. Утверждение акционерами ФМ строительства и эксплуатации ЕЦ-2	20 сен		Королев В.А.		10%														
		8. Строительство нулевого цикла объекта	15 ноя		Королев В.А.		20%														

Расставим приоритеты

- ❖ Можно создать системный контроллинг и сделать подконтрольными все аспекты деятельности компании
- ❖ Программы контроллинга могут быть очень качественными и очень дорогими
- ❖ Правильно определить путь движения - **ГЛАВНЫЙ ПРИОРИТЕТ**

Цели компании не достигаются, если:

- ❖ Руководители выбирают неверную стратегию
- ❖ Управленцы плохо внедряют выбранную стратегию
- ❖ Руководители игнорируют стратегический контроллинг, сосредоточившись на управлении

«Невероятно легко попасть в ловушку активности, в круговорот дел и событий, расходуя всё больше и больше усилий на то, чтобы карабкаться вверх по лестнице успеха – и всё это для того, чтобы осознать, что лестницу эту приставили не к той стене...»

Стивен Р. Кови

Стратегия управления ВРЕМЕНЕМ (ЖИЗНИ)

1. Найдите **время** для работы - это **цена успеха**.
2. Найдите **время** для раздумий - это **источник силы**.
3. Найдите **время** для игры - это **секрет молодости**.
4. Найдите **время** для чтения - это **основа знаний**.
5. Найдите **время** для религии - это **путь благочестия**.
6. Найдите **время** для дружбы - это **источник счастья**.
7. Найдите **время** для любви - это **священный дар в жизни**.
8. Найдите **время** для мечты - только так **душа достигнет звезд**.
9. Найдите **время** для смеха - он поможет вам **справиться с трудностями**.
10. Найдите **время** для красоты - она есть **повсюду**.
11. Найдите **время** для здоровья - это **единственное сокровище в жизни**.
12. Найдите **время** для планирования - это секрет того, как **найти время на все предыдущие одиннадцать дел**.

Поль Брегг



Спасибо за внимание!