Стратегическое управление

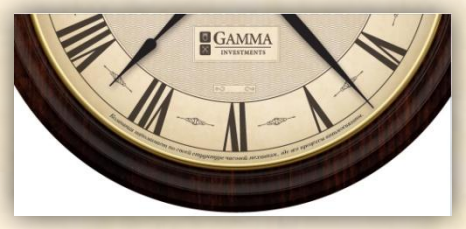
Находкин Ю.В.

Председатель Совета Директоров
группы компаний «GAMMA »

GAMMA
INVESTMENTS

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

GAMMA INVESTMENTS

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

GAMMA INVESTMENTS

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 вперёд!»

GAMMA INVESTMENTS

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

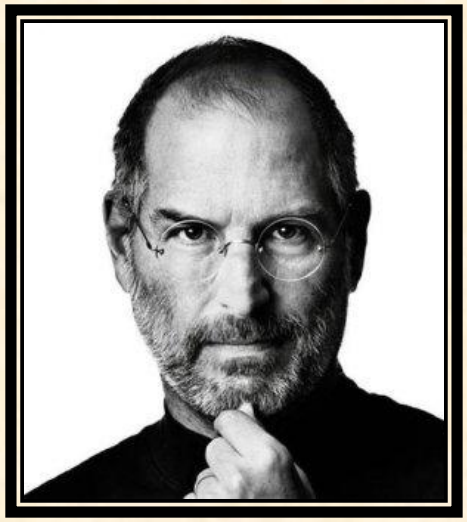
«Суть управления заключается в том, чтобы делать что-то правильно, а лидерства – чтобы правильно выбрать то, что нужно делать»

Питер Друкер

GAMMA INVESTMENTS

Конкурентное преимущество компании – основа стратегии

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

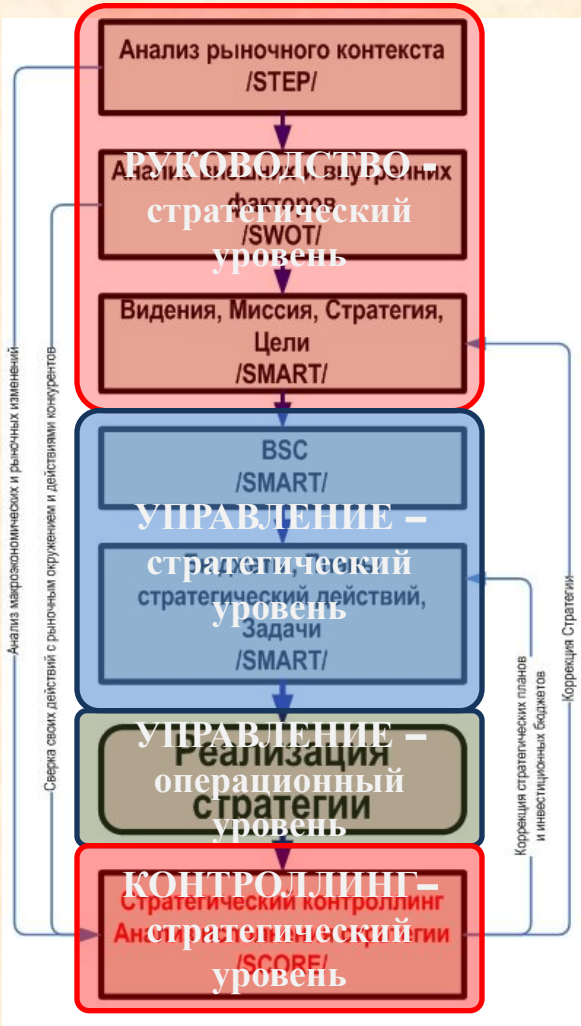


«Будьте фанатиком качества. Ваши люди должны понимать, что вы ждёте от них только совершенства»

Стив Джобс

GAMMA INVESTMENTS

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, обусловливающих 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

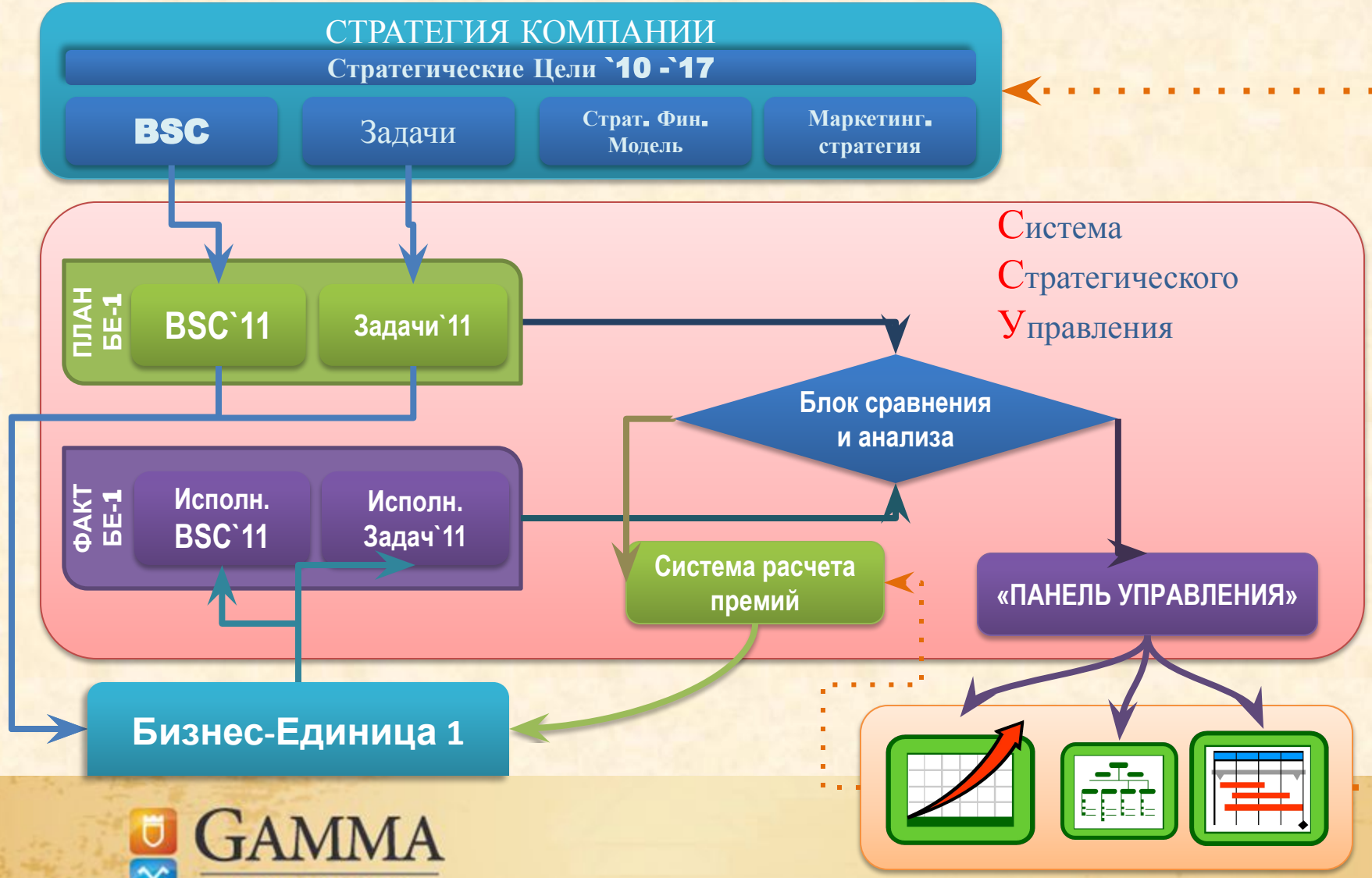
S (Specific) – требование к задаче, которое задает конкретность цели
M (Measurable) - возможность измерения степени достижения цели
A (Achievable) – достижимость для исполнителя
R (Relevant) – релевантность: отсутствуют, или их влияние не так значимо, или его можно преодолеть, неконтролируемые сотрудником 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

GAMMA INVESTMENTS

Архитектура Системы Стратегического Управления



GAMMA INVESTMENTS

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 стратегический 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

GAMMA INVESTMENTS

Системы контроллинга

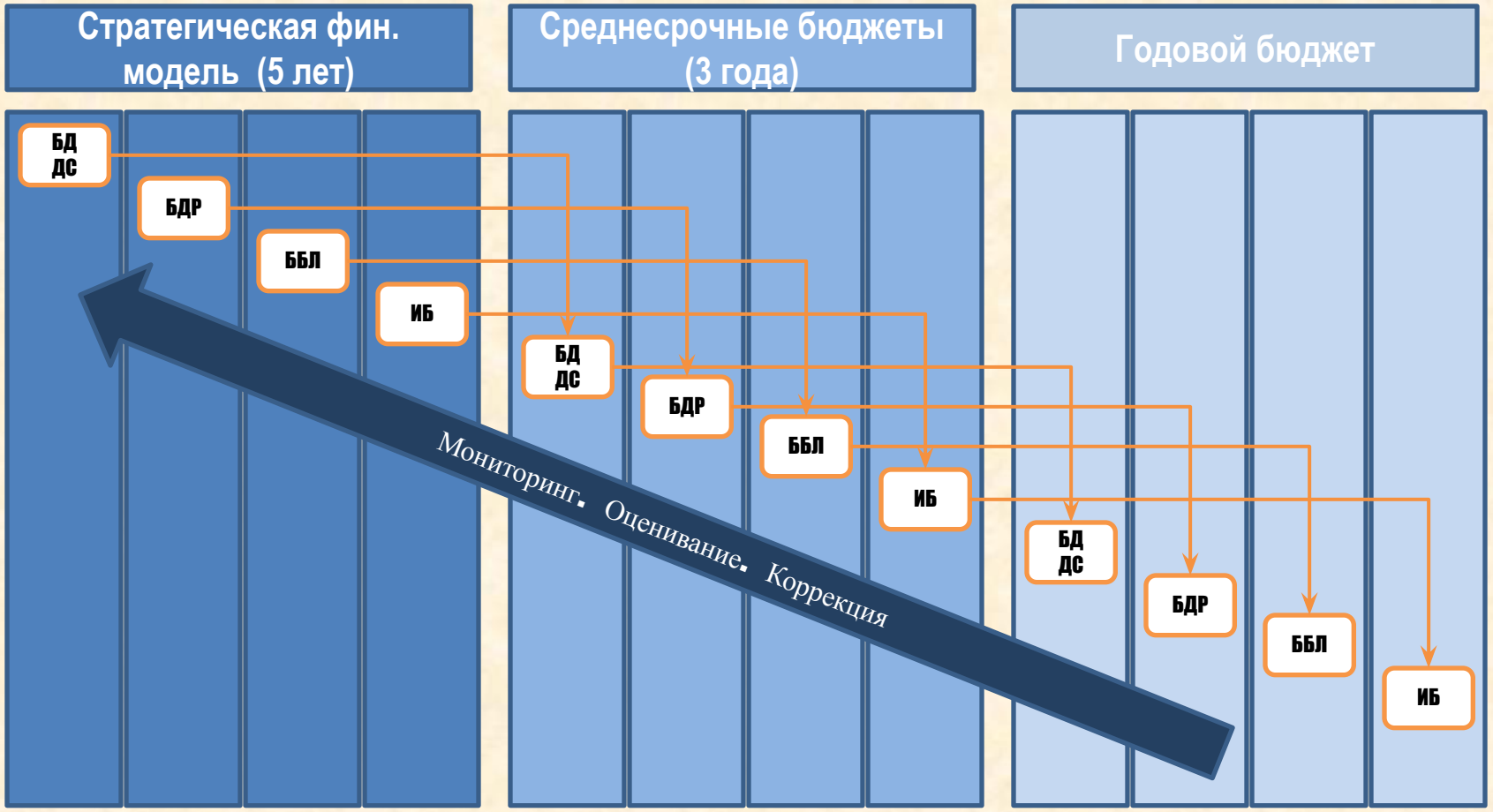
I. Система бюджетирования

II. Система постановки задач – программы стратегических действий

III. Система мотивации персонала

I. Системы бюджетирования

ИЕРАРХИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТОВ В GIG



GAMMA INVESTMENTS

I. Система анализа

Основные финансовые и рыночные индикаторы	Бюджет	Факт	Отклонение	Периодичность контроллинга
Доходы (млн.руб)				ежемесячно
EBITDA (млн.руб)				ежемесячно
Чистая прибыль (млн.руб)				ежемесячно
Заполняемость арендных площадей (%)				ежемесячно
Стоимость компании (EBITDA / 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

GAMMA INVESTMENTS

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

GAMMA INVESTMENTS

II. Система постановки задач – программы стратегических действий

№	Наименование задачи	Результат (показатели) исполнения задачи	№	План мероприятий по исполнению ЗАДАЧИ	Сроки: План	Сроки: Факт	Ответственный	Исп-е по кол-ву (%)	Исп-е по важности (%)		I	II	III	IV	V	VI	VII	ИЮЛЬ	VIII	IX	X	XI	X
	НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫЕ и ПРИОРИТЕТНЫЕ ЗАДАЧИ "ГИГ" на 2011 год.					04.10.11		Состояние исполнения задач			ХОД ИСПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧ							Информация об исполнении (% исполнения и описание)					
					52	23		44,2%	36,2%														
1.1.3	Внедрить утвержденный ФИРМЕННЫЙ СТИЛЬ /"Лицо компании"/ и САЙТ "ГИГ".	1. Фирменный стиль компании внедрен в регулярную работу /документооборот, оформление офисов, .../	1.	Выбор исполнителя на разработку фирменного стиля ГИГ.	10 мар	30 янв	Зарин В.В.	ИСПОЛНЕНО	74%	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%				100%									
			4.	Разработка бренд-бука.	30 июн	15.мая	Донская Т.	ИСПОЛНЕНО		100%					100%								
		2. Функционирующий сайт ГИГ, соответствующий утвержденной концепции.	5.	Формирование технического задания на разработку сайта ГИГ.	2 апр	1 апр	Зарин В.В.	ИСПОЛНЕНО		100%				100%									
			6.	Проведение тендера на разработку сайта ГИГ.	25 апр	14 июн	Зарин В.В.	ИСПОЛНЕНО		100%						100%							
			7.	Заключение договора на разработку сайта ГИГ.	25 июл	7 июл	Зарин В.В.	ИСПОЛНЕНО		100%						60%	60%	Договор подписан со стороны ИП Кочубей					
			8.	Запуск в эксплуатацию сайта ГИГ.	29 окт		Зарин В.В.			30%							10%	Предложена к рассмотрению общая концепция нескольких видов сайта ГИГ	10%	10%			
			9.	Изменение дезайна 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%					20%			5%						
2.1.1	Разработать функциональную стратегию Бизнес-направления НЕДВИЖИМОСТЬ на 2011-2015 гг. (с привлечение ВНЕШНЕГО КОНСУЛЬТАНТА). Цель: ЛИКВИДНЫЕ АКЦИИ В КОМПАНИИ (ФОНДЕ).	1. ГИГ - учредитель Управляющих компаний, имеет контрольные пакеты в Asset Management Company и Property Management Company. 2. Недвижимость ГИГ - в составе Фонда недвижимости (европейская юрисдикция), ГИГ имеет паи Фонда 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 развития Бизнес-направления на период 2011-2015гг., система BSC, 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	25%	100%				100%									
			2	Анализ рынка, рыночное обоснование продукта и целевого сегмента, конкурентное преимущество компании.	25 сен		Зарин В.В.			50%							60%	Мониторинг и анализ рыночного окружения произведен.					
			3	Стратегия развития БН-1 на 5-ти летний период. Формулирование общей концепции.	25 окт		Зарин В.В.																
			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%			1%	46%		4%				
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	52%	100%							100%	Положительное Заключение ГосЭкспертизы получено 12.07.2011г. Задержка связана с					
			2	Получение Разрешения на строительство	11 июл	15 июл	Королев В.А.	ИСПОЛНЕНО		100%							100%	Получено заключение ГСЭ. Получено разрешение на строительство фундамента					
			3	Заключение Договора на генподряд	20 июл	20 июл	Королев В.А.	ИСПОЛНЕНО		100%							100%	Проведен тендер. Ген.Подрядчик определен. Уточняется окончат.смета.					
			4	Утверждение и подписание кредитного договора	18 июл	18 июл	Авдейчик Д.Н.	ИСПОЛНЕНО		100%							100%	Банк-кредитор согласован. Условия согласованы. Кредитный договор утвержден.					
			5	Получение свидетельства Резидента ОЭЗ	30 ноя		Карпович О.																
			6	Подписание предварительных договоров(соглашений) с якорными арендаторами ЕЦ-2	30 окт		Рябов С.А.			20%			20%										
			7	Утверждение акционерами ФМ строительства и эксплуатации ЕЦ-2.	20 сен		Королев В.А.			10%									10%				
			8	Строительство нулевого цикла объекта	15 ноя		Королев В.А.			20%						6%	6%	Произведена шпунтовка стенок котлована.	10%				

ВСЕ ЗАДАЧИ - 2011 (2) | ГРОСС-ЗАДАЧИ - 2011 | Кал.График ЕЦ-2 от 12.9.11 | Кал.План пр-та ПЦ от 15.09.11 | КОНТРАКТНЫЕ ЗАДАЧИ TOP-men | Протоколы отчетов | УК. ЗАДАЧИ - 2011 - РЯБОВ | УК. ЗАДАЧИ -

GAMMA
INVESTMENTS

III. Комплексная система мотивации персонала

МОТИВАЦИЯ ЧЕРЕЗ ПОСТАНОВКУ ЦЕЛЕЙ – СИСТЕМА MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)

Матрица соответствий "РАБОТНИК - ПОКАЗАТЕЛИ" ООО "R&S PM RUS"

Re&Solution PROPERTY MANAGEMENT

	ШТАТНАЯ ЕДИНИЦА	Ключевые показатели деятельности (KPI) и их весовые значения																														
	ВСЕГО (по R&S PM rus) :	ВАЛОВАЯ ВЫРУЧКА (активов собственника)	ДОХОДЫ МФК "ЕЦ"	ВЫРУЧКА от аренды экспозиц-го пространства	ДОХОДЫ ТОЦ и БЦ	EBITDA (активов собственника)	ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ УК "R&S GP RUS"	РАСХОДЫ (совокупные Владельца по всем активам в управлении)	РАСХОДЫ ЕЦ	РАСХОДЫ КП	РАСХОДЫ ПП4 и Ч6	РАСХОДЫ по активам собственника (Эксплуатацие и коммунальные)	РАСХОДЫ (Эксплуатацие и коммунальные) по ЕЦ	РАСХОДЫ (Эксплуатацие и коммунальные) ПП4, Ч6 и КП	ОБЪЕМ ПРОДАЖ арендаторов на 1 м.кв ТЦ	РАСХОДЫ (Офисные и канцелярские)	РАСХОДЫ (Маркетинговые)	ПОСЕЩАЕМОСТЬ ТЦ на 1 кв.м торговой площади	ЗАПОЛНЯЕМОСТЬ (арендопригодных площадей)	ЗАПОЛНЯЕМОСТЬ торговых площадей (арендопригодн.)	ЗАПОЛНЯЕМОСТЬ офисных площадей (арендопригодн.)	БЕЗАВАРИЙНОСТЬ р-ты инж.систем	Бесперебойность работы Локсети	Бесперебойность работы ПП	ДОХОДНОСТЬ 1 кв.м в управлении	ДОХОДНОСТЬ 1 кв.м.ТЧ	ДОХОДНОСТЬ 1 кв.м.ОЧ	СВОЕВРЕМЕННОСТЬ сбора упр.данных (по системе мотив.)	СВОЕВРЕМЕННОСТЬ отчетности	Исполнение "ДИ"	Исполнение SMART-задач
1	Генеральный Директор					20%	10%																		20%						10%
2	Офис-менеджер															15%												15%		10%	
3	Системный администратор																						10%	10%							20%
4	Операционный директор	15%																	15%						20%						10%
5	Аналитик по аренде	15%																													10%
6	Менеджер по аренде ОЧ																			20%						20%					10%
7	Менеджер по аренде ТЧ																				20%						20%				10%
8	Управляющий ЕЦ		20%										20%																		10%
9	Управляющий КП, ПП4, Ч6				20%									20%																	10%
10	Нач.отдела маркетинга			10%											10%		10%	10%													10%
11	Менеджер по рекламе			10%											15%			15%													
12	Технический Директор											15%										25%									10%
13	Финансовый Директор						15%	20%																					15%		10%
14	Главный Бухгалтер						20%																						10%	10%	
15	Бухгалтер (ЕЦ)								15%																				10%	5%	
16	Бухгалтер (КП)									15%																			10%	5%	
17	Бухгалтер (ПП4, Ч6)										15%																		10%	5%	
18	Нач. Юридического отд.					15%																								15%	10%
19	Юрисконсульт						10%																							10%	10%

Матрица соответствий СОТРУДНИК-ПОКАЗАТЕЛИ назначает за каждым показателем ответственного за его исполнение менеджера и распределяет цели между сотрудниками

GAMMA INVESTMENTS

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!

GAMMA INVESTMENTS

Kaliningrad, Russia
+7 (4012) 616 800
Nakhodkin@gammainvest.com