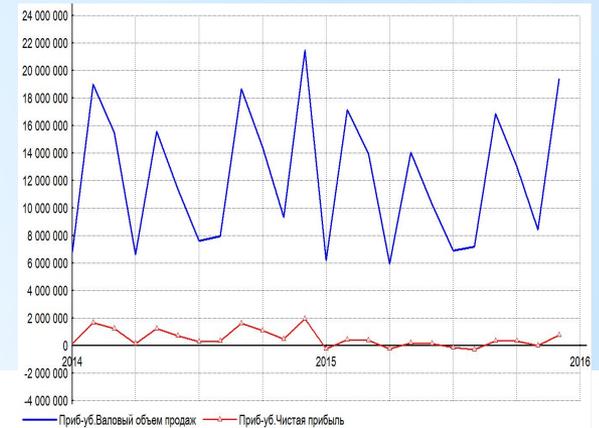


# Современные методы



# эффективного управления

*К.т.н., доцент, академик РАЕН, эксперт АСИ  
Ген.директор НП «ИВМ Консалтинг Групп»*

**Виктор Игоревич Солнцев**

# Цели и задачи сессии

## Систематизация знаний:

- \* Эффективное управление как процесс
- \* Системный подход к моделированию
- \* Специфика проектного управления
- \* Подходы к стратегическому планированию

## Приобретение навыков:

- \* Разработка концепции проекта развития
- \* Анализ экономической эффективности и эффекта
- \* Сценарный анализ и анализ рисков
- \* Специфика принятия управленческих решений

# Роли руководителя



- Специалист
- Организатор
- Администратор
- Исследователь
- Учитель
- Консультант
- Наставник
- Контролер

# Основной цикл управленческих процессов



# Уровни усвоения учебного материала

1. Знать (помнить и воспроизводить)
2. Понимать смысл и объяснять
3. Уметь использовать (на примере)
4. Уметь анализировать новое
5. Уметь синтезировать новое
6. Уметь оценивать старое и новое
7. Любить все и радоваться всему

# «Per Teotium Ad Practice» От теории к практике

Теория: «Все понятно, ничего не работает»

Практика: «Ничего не понятно, все работает»

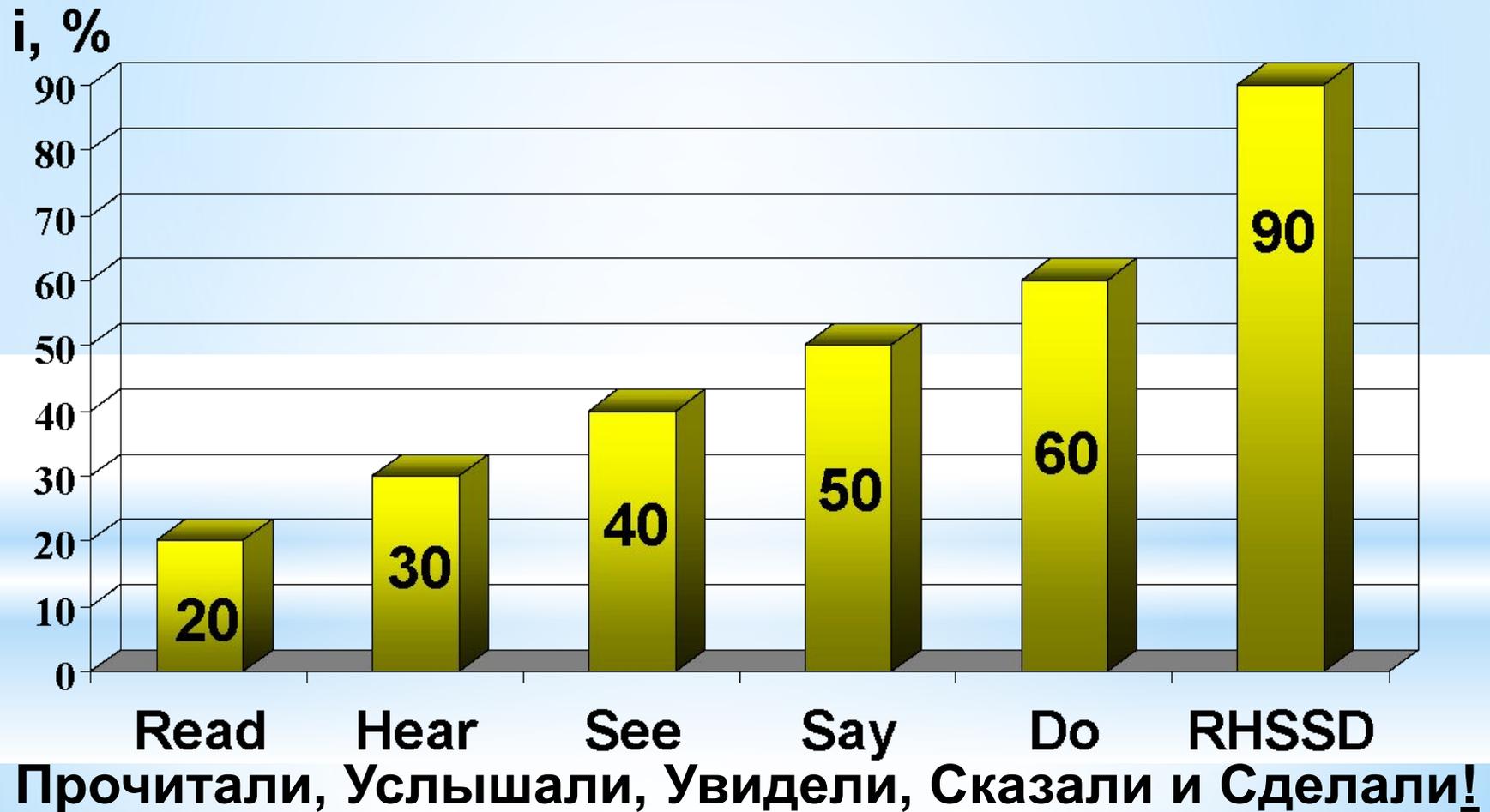
**Сплав = Теория + Практика + ?**

Сплав теории и практики бывает разным.

- 1) «Ничего не понятно, ничего не работает»
- 2) «Что-то понятно, ничего не работает»
- 3) «Все понятно, но ничего же не работает»
- 4) «Понятно, что ничего и не будет работать»

# Принципы ускоренного обучения

Мы запоминаем 90 % того, что мы...





# Эпоха VUCA

V – Volatility

Нестабильность

U – Uncertainty

Неопределенность

C – Complexity

Сложность

A - Ambiguity

Неоднозначность

Россия в эпоху **VULCAN**

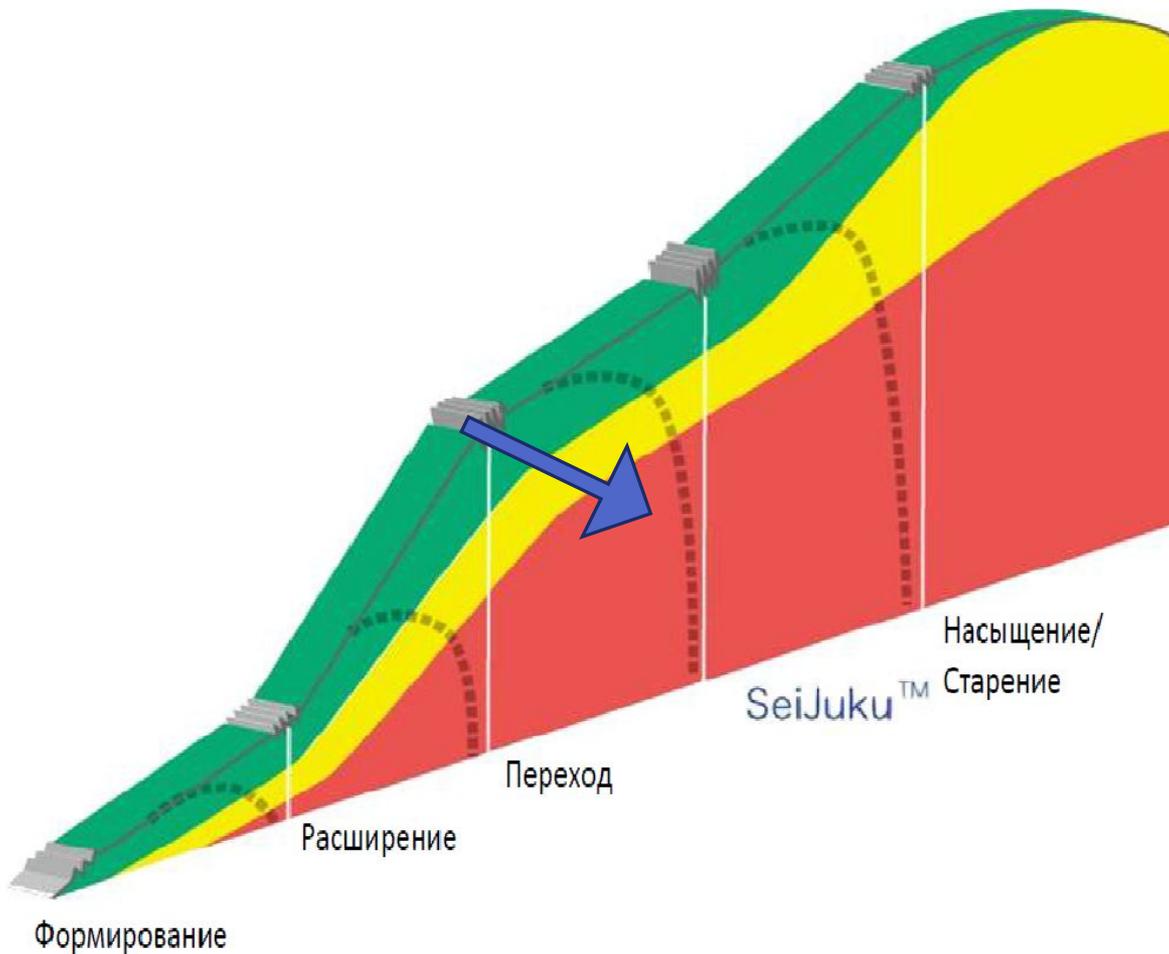
**L – Locality &  
Limitations**

Локальность и  
Ограничения

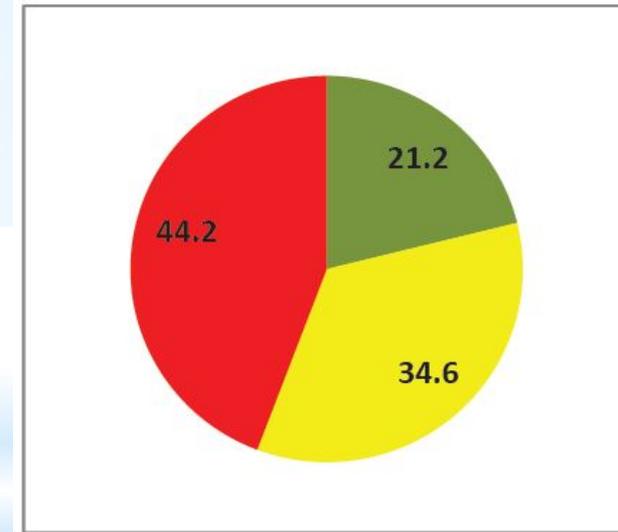
**N – Non-efficiency**

Неэффективность  
Управления

# Здоровье организации

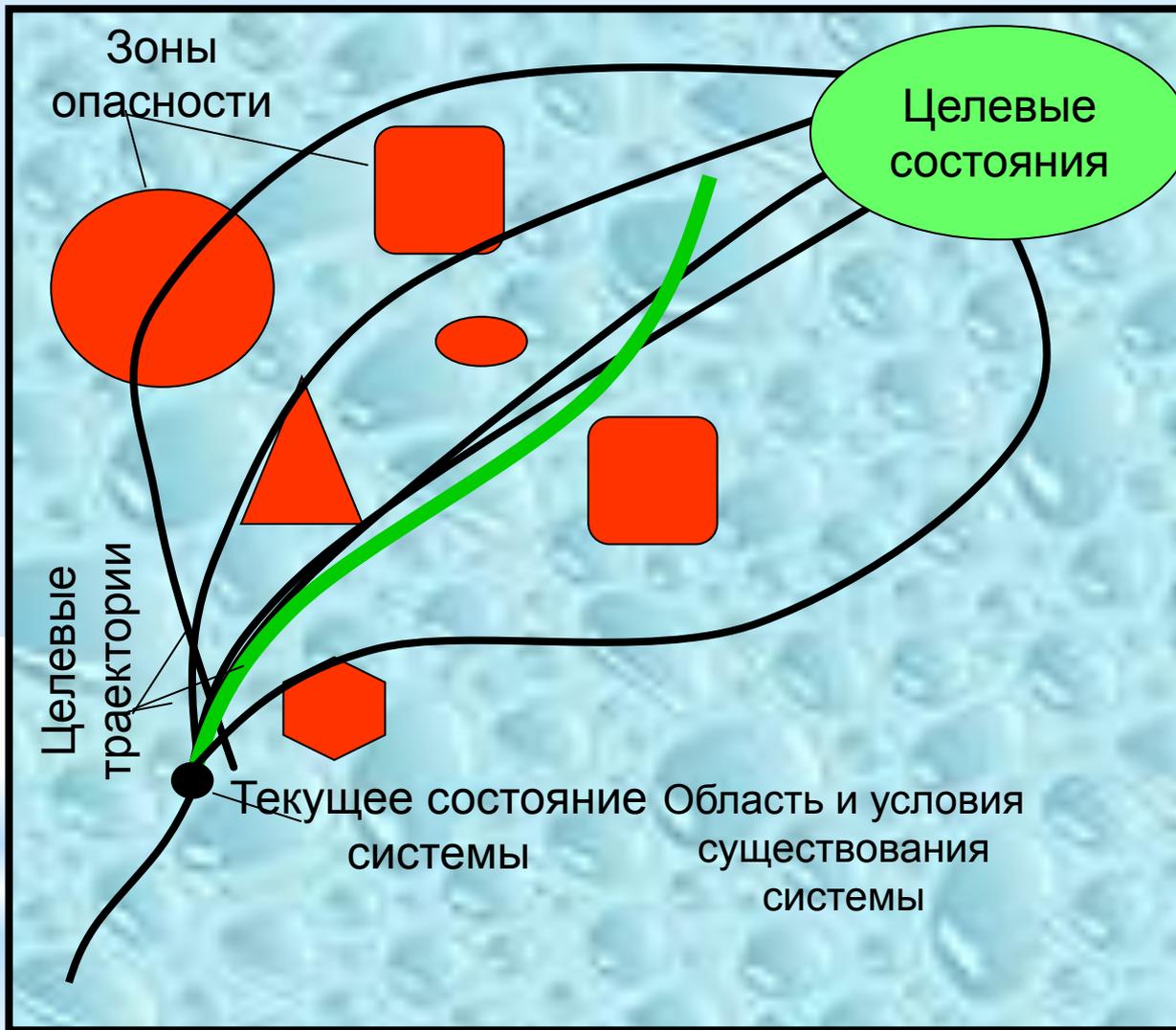


Общий Уровень Здоровья



# Здоровье организации





Принципы управления развитием системы

$\bar{A}(t)$

Вектор состояния

$\bar{C}(t)$

Вектор ошибки

$$\bar{E}(t) = \bar{A}(t) - \bar{C}(t)$$

Вектор приоритетов

$\bar{W}(t)$

Критерий качества

$$\text{Min } \sum w_i * E_i(t)$$

# Семь нот менеджмента в кризисных условиях

1. Учет неопределенности и рисков при принятии управленческих решений
2. Основы подхода к управлению в кризис (выживание)
3. Идентификация и ранжирование рисков
4. Оценка и мониторинг ситуации
5. Выбор методов управления
6. Эффективность управления
7. Построение системы управления



# Зачем управлять развитием?

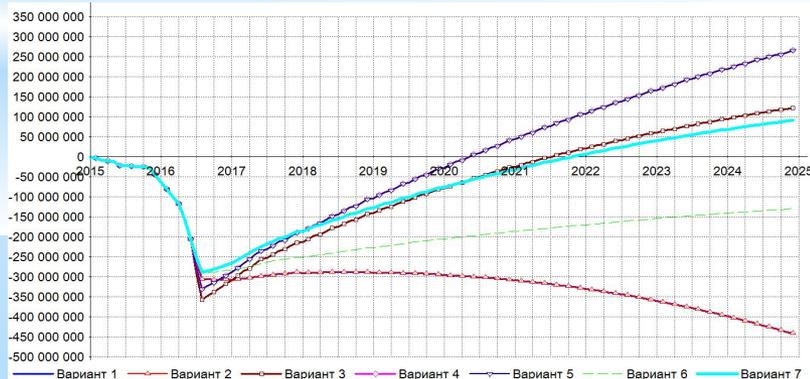
- \* Создание плана и проектов развития
- \* Определение тенденций развития
- \* Открытие нового направления
- \* Модернизация производства, процесса, продукта
- \* Финансовое моделирование бизнес-процессов
- \* Контроль и управление реализацией проекта
- \* Вклад в корпоративную культуру (видение будущего организации и своего места в ней)

# Основные подходы к процессу управления

- \* Ориентация на принятие решения
- \* Комплексный учет информации
- \* Количественная оценка на основе критериев экономической эффективности
- \* Интеграция отдельных функций управления в единую систему

# Пять этапов процесса управления

1. Постановка цели (дерева целей)
2. Анализ начального состояния (проблемы)
3. Разработка планов (решений проблем)
4. Расчет необходимых ресурсов
5. Оценка планов (решений)
5. Контроль выполнения



NPV

IRR

PВ



# Целеполагание SMART или **ВОДКИ**

## SMART

Конкретными (**S**pecific)  
Измеримыми (**M**easurable)  
Достижимыми (**A**chievable)  
Насущными (**R**elevant)  
Определенными во времени  
(**T**ime-bound)



## **ВОДКИ**

Вдохновляющими,  
сконцентрированными на  
результат, а не действия  
Ограниченными по времени  
Дерзкими, но достижимыми  
Конкретными  
Измеряемыми



# Искусство и технологии управления

## Hard Skills

## Soft Skills

Техника календарного планирования

Работа с людьми

Бюджетирование

Экспертные оценки и мнения

Методы анализа рисков

Технологии, методы, регламенты

Искусство, навыки, интуиция, опыт

Методология и шаблоны

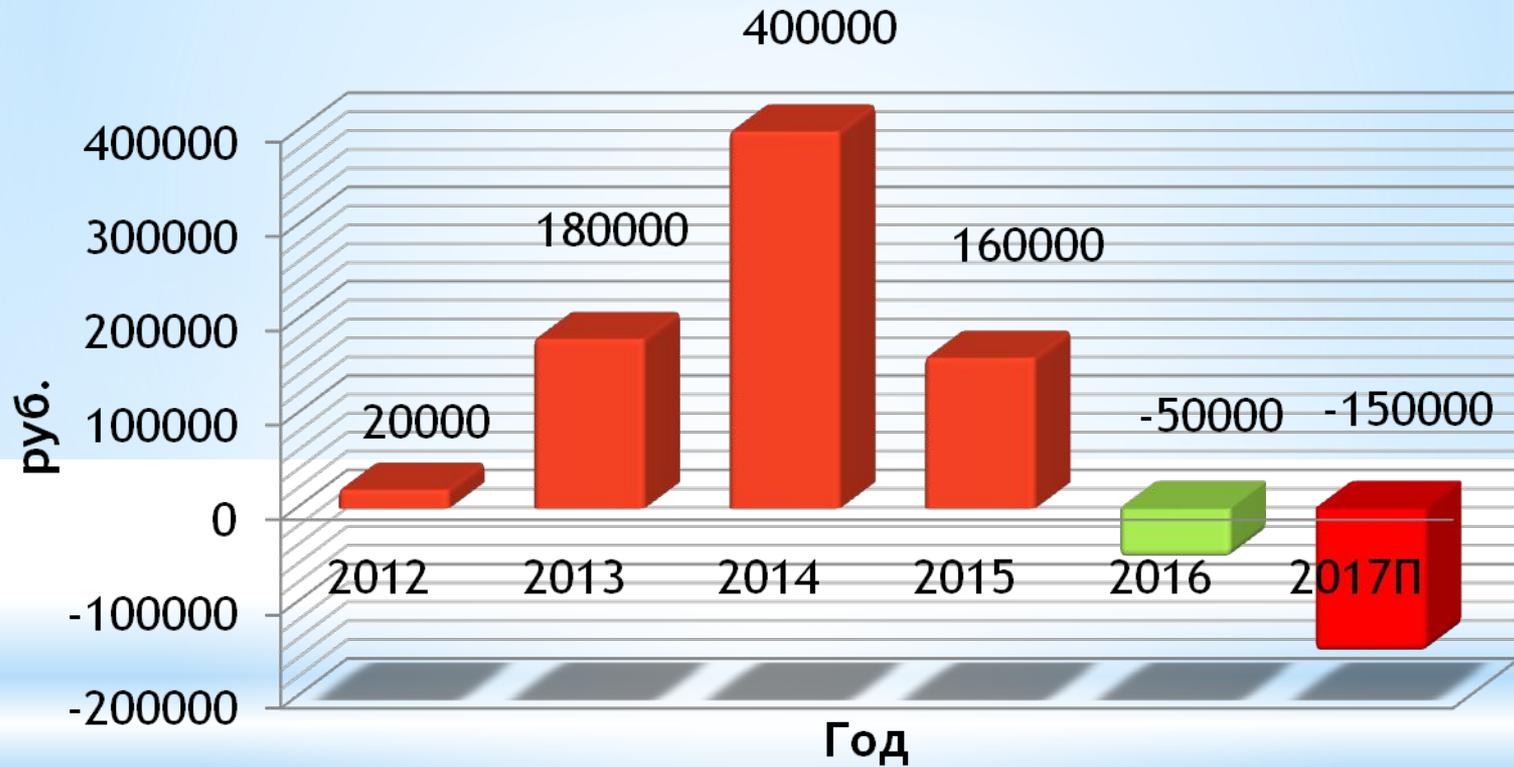
Управление изменениями

MS Project, Open Plan, PlanView...

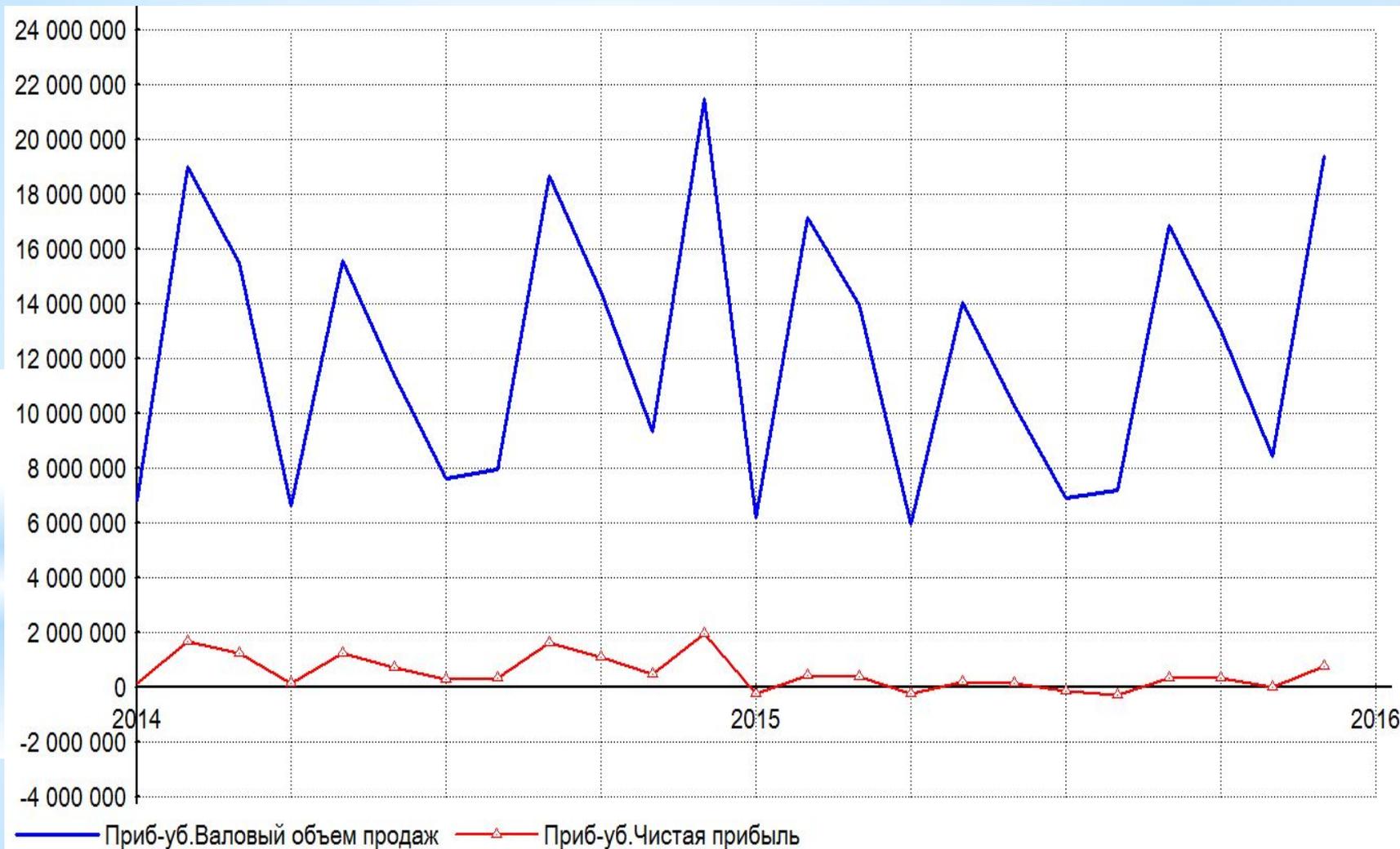
Управление отношениями  
(с Заказчиком, с заинтересованными сторонами)

Искусство применения технологий

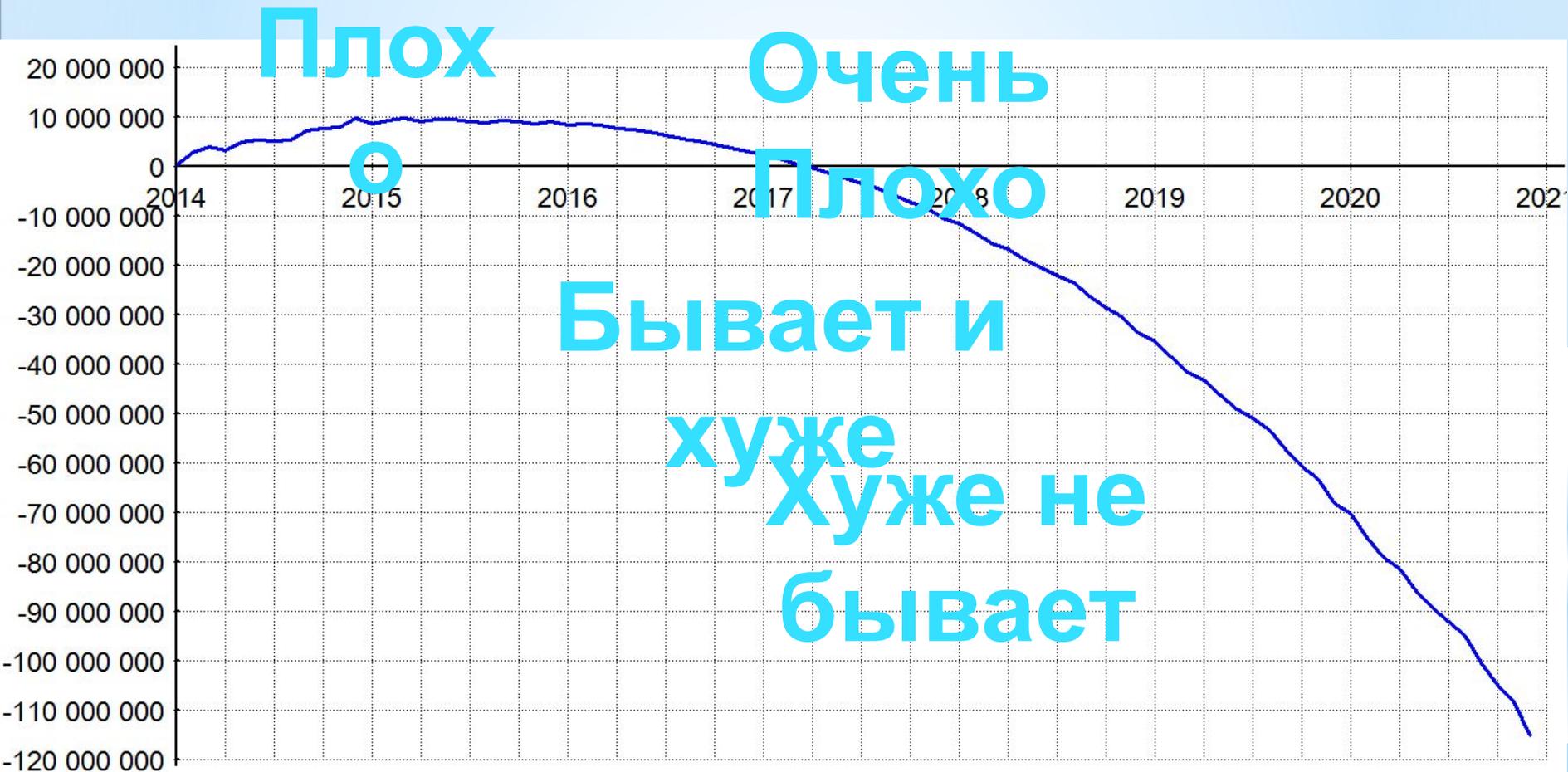
# Анализ состояния



# Динамика выручки и прибыли



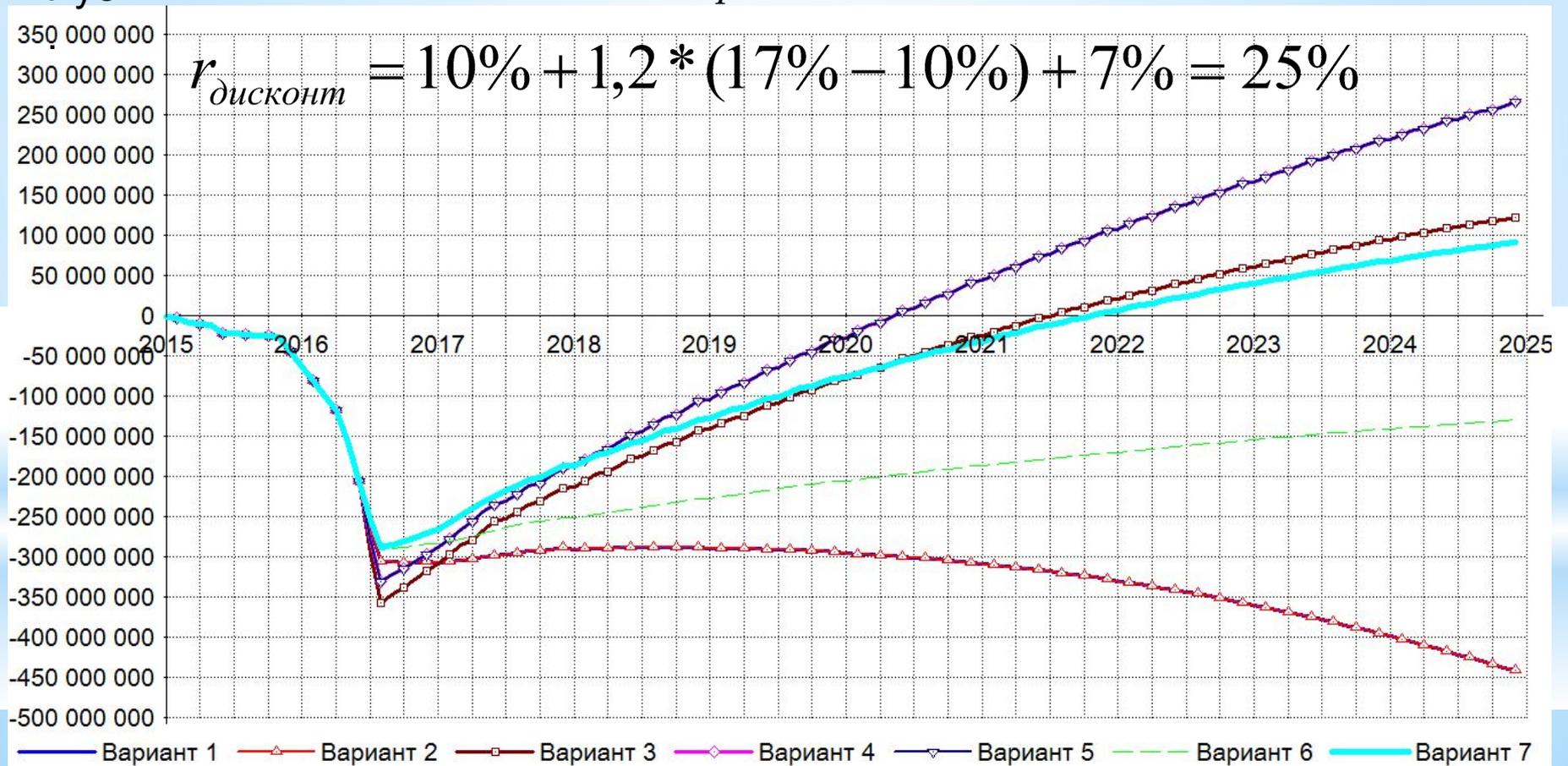
# Крэш-тестирование текущей модели деятельности



# Критическое влияние факторов риска и неопределенности

Руб  $r_{\text{дисконт}} = r_{\text{баз}} + \beta(r_{\text{средн}} - r_{\text{баз}}) + \Delta r_{\text{несист}}$

$r_{\text{дисконт}} = 10\% + 1,2 * (17\% - 10\%) + 7\% = 25\%$



# Отличия систем управления бизнесом



# Управление процессом решения проблем

As

- \* Предвидение проблем
- \* Выявление главных проблем
- \* Диагностика ситуации «As Is»
- \* Систематизация и классификация проблем
- \* Выработка альтернативных вариантов решения
- \* Выбор наиболее предпочтительного варианта (собственно принятие решения)
- \* Реализация принятых решений
- \* Контроль за реализацией решений «To Be»
- \* Оценка эффективности принятого решения

*1. Проблема*

*2. Задача*

*3. Решение*

To



# Немного о точности расчетов:

математик, инженер, финансист, экономист и ТОП

1)  $2 * 2 = 4$  (всего, что угодно)

~~2)  $2 * 2 = 4 \pm 3\sigma$  или  $\pm 5\%$~~

3) 2 р. \* 2 шт. = 3 р. (1 в уме)

4)  $2 (\pm 1) * 2 (\pm 1) = [1; 9]$

или где-то от одного до девяти,

все может быть, но...

Президентская программа подготовки управленческих кадров

НП «Агентство стратегических инициатив»

Ассоциация независимых директоров (АНД)

Система добровольной сертификации управляющих

# **ТЕСТ\***

## **для руководителей высшего звена управления и специалистов**

Автор теста: к.т.н., доцент МГТУ им.Н.Э. Баумана, академик РАЕН,  
преподаватель МГУ, МГИМО, ВШЭ, РАНХ, МИРБИС, ALMU и др. вузов,  
сертифицированный тренер IAB, IGIP, WBI, НЦСУ

**Виктор Игоревич Солнцев**

\*) тест апробирован на Вице-губернаторах, президентах и вице-президентах компаний, председателях и членах правлений банков, докторам и кандидатам наук, простых топ-менеджерах с их специалистами, вкл. главврачей и главбухов.

# Тест-задача

Крестьянин на базаре купил лошадь за 600 рублей, затем продал ее за 800 рублей. Затем снова купил лошадь за 700 рублей и продал ее за 900 рублей.

\* Вопрос: Оказался ли крестьянин в выигрыше или в проигрыше? Напишите ответ численно со знаком «+», если в выигрыше и «-», если в проигрыше.

# Упрощенный расчет бюджета движения денежных средств БДДС

№ периода	1	2	3	4	
Наименование	1кв	2кв	3кв	4кв	Итого
Приход	0	800	0	900	1700
Расход	600	0	700	0	1300
Св. Ден. Поток	-600	800	-700	900	<b>400</b>
СДП Накоп.Итог	-600	200	-500	<b>400</b>	
Фин. Ден. Поток	600			-600	0
Общ. Ден. Поток	0	800	-700	300	<b>400</b>
ОДП Накоп.Итог	0	800	100	<b>400</b>	

# Терминология

- \* CF (Cash flow) - поток наличности = поток денежных средств = движение ДС
- \* NCF (Net cash flow) - чистый поток денежных средств (без инвестиций)
- \* DCF (Discounted cash flow) - дисконтированный поток наличности
- \* NPV (Net present value) - чистый приведенный доход = ЧДД (чистый дисконтированный доход)
- \* IRR (Internal rate of return) = ВНД - внутренняя норма доходности
- \* PBP (Payback period) - срок окупаемости инвестиционных проектов...  
Минфин, МЭР, Минстрой, Мин... утв. ППРФ№, ФЗ№ ОЧЕНЬ ДАВНО....

# Критерии экономической эффективности

- Индекс Доходности:

$$PI > 1$$

- Расчетный Уровень Доходности:

$$ARR > 0$$

- Чистый Дисконтированный Доход:

$$NPV > 0$$

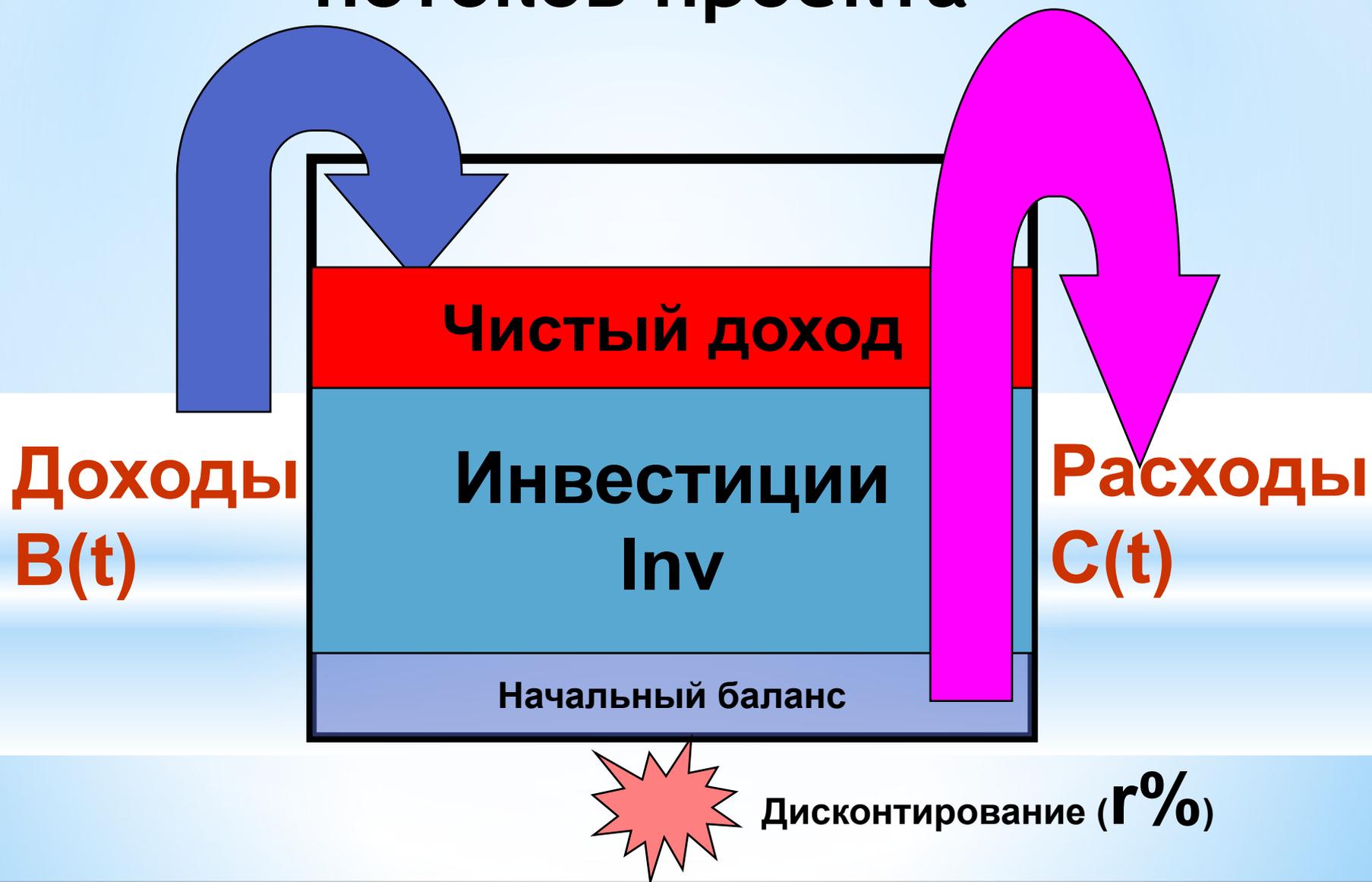
- Внутренняя Норма Доходности:

$$IRR > \text{Норма (10-35-50-... \%)}$$

- Период Окупаемости проекта:

$$PB < 1 - 3 - 5 - 7 - 10 \text{ лет}$$

# Упрощенная модель денежных потоков проекта



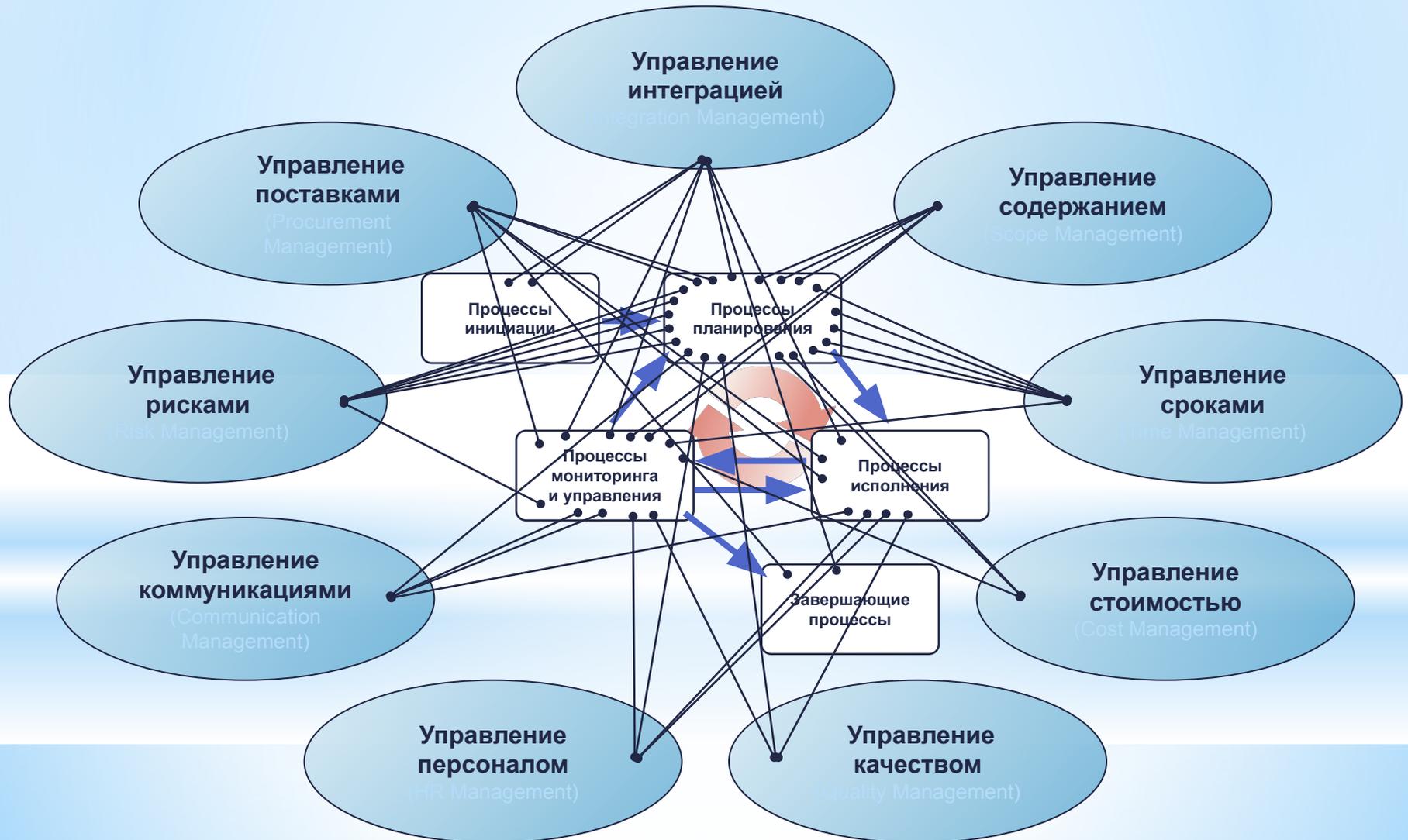
# Расчет финансово-экономической модели

- 
- \* Начальные условия и предположения
  - \* Инвестиционный план
  - \* Операционный план
  - \* Финансовый план
  - \* Экономическая эффективность
  - \* Анализ рисков и чувствительности

# Методы анализа эффективности

- \* Анализ финансовых показателей ROI, ROE, ROC, ...
  - \* Ликвидность, оборачиваемость, рентабельность...
- \* Анализ эффективности инвестиций с учетом/без учета терминальной стоимости TV
  - \* NPV, IRR, ARR, MIRR, PBP и др.
  - \* NPV<sub>tv</sub>, IRR<sub>tv</sub>, ARR<sub>tv</sub>, MIRR<sub>tv</sub>, PBP<sub>tv</sub> и др.
- \* Анализ чувствительности к факторам риска
  - \* Цена, объем сбыта, налоги, издержки, инфляция...
- \* Анализ безубыточности Break Even Point (BEP)
- \* Статистический анализ (Монте-Карло, стресс-тест)
- \* Сценарный анализ вариантов реализации по Базелю III

# Области знаний и процессы проектного управления



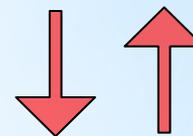
# Система ключевых показателей эффективности (КПЭ) и результативности социальных проектов (КИЦ и КИР)

## Ключевые показатели эффективности (КПЭ)

- КПЭ1 Социальная эффективность
- КПЭ2 Экономическая эффективность
- КПЭ3 Бюджетная эффективность
- КПЭ4 Управленческая эффективность
- КПЭ5 Эффективность процессов
- КПЭ6 Квалификация служащих
- КПЭ7... и другие

## Ключевые индикаторы цели (КИЦ)

- КИЦ1 Улучшение управления
- КИЦ2 Увеличение дохода от инвестиций
- КИЦ3 Сокращение времени внедрения
- КИЦ4 Повышение качества и рисками
- КИЦ5 Снижение рисков
- КИЦ6... и другие



## Ключевые индикаторы результата (КИР)

- КИР1 Увеличение рентабельности программ
- КИР2 Улучшение работы и планирования
- КИР3 Повышение степени удовлетворения граждан услугами
- КИР4 Улучшение взаимодействия МСП
- КИР5 Повышение производительности труда
- КИР6 ... и другие

# Система ключевых факторов успеха современного предприятия

## СТРАТЕГИЯ

- Оптимальная для рынка бизнес-модель
- Планирование и развитие филиальной сети
- Стратегическое планирование
- Бизнес-планирование и бюджетирование

## МАРКЕТИНГ

- Комплексное предложение услуг и ценовая политика
- Развитие каналов продаж (личные, B2G, B2B, ИНТЕРНЕТ)
- Создание имиджа и продвижение (преимущественно через ИНТЕРНЕТ)
- Работа с базой данных (CRM-система)

Выполнение миссии и рост экономических показателей

## ПРОЦЕССЫ И РЕСУРСЫ

- Архитектура и внутренняя планировка клиник
- Новые технологии и оборудование
- Стандартизация работы персонала и контроль качества
- Информационная система

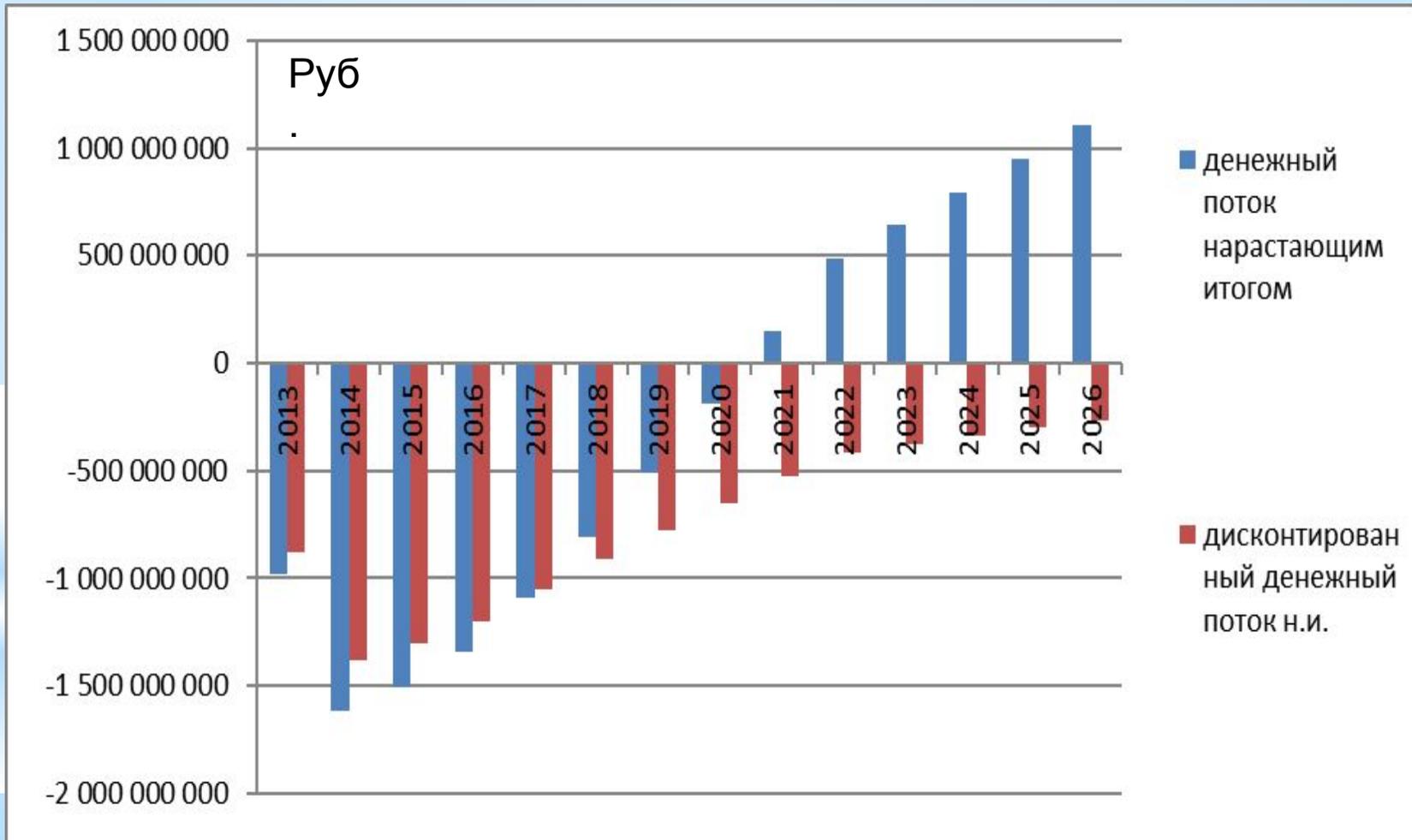
## ПЕРСОНАЛ

- Привлечение эффективного персонала, приоритет – «звезды»
- Привлекательный компенсационный пакет для всех категорий
- Эффективная система мотивации
- Развитие корпоративной культуры

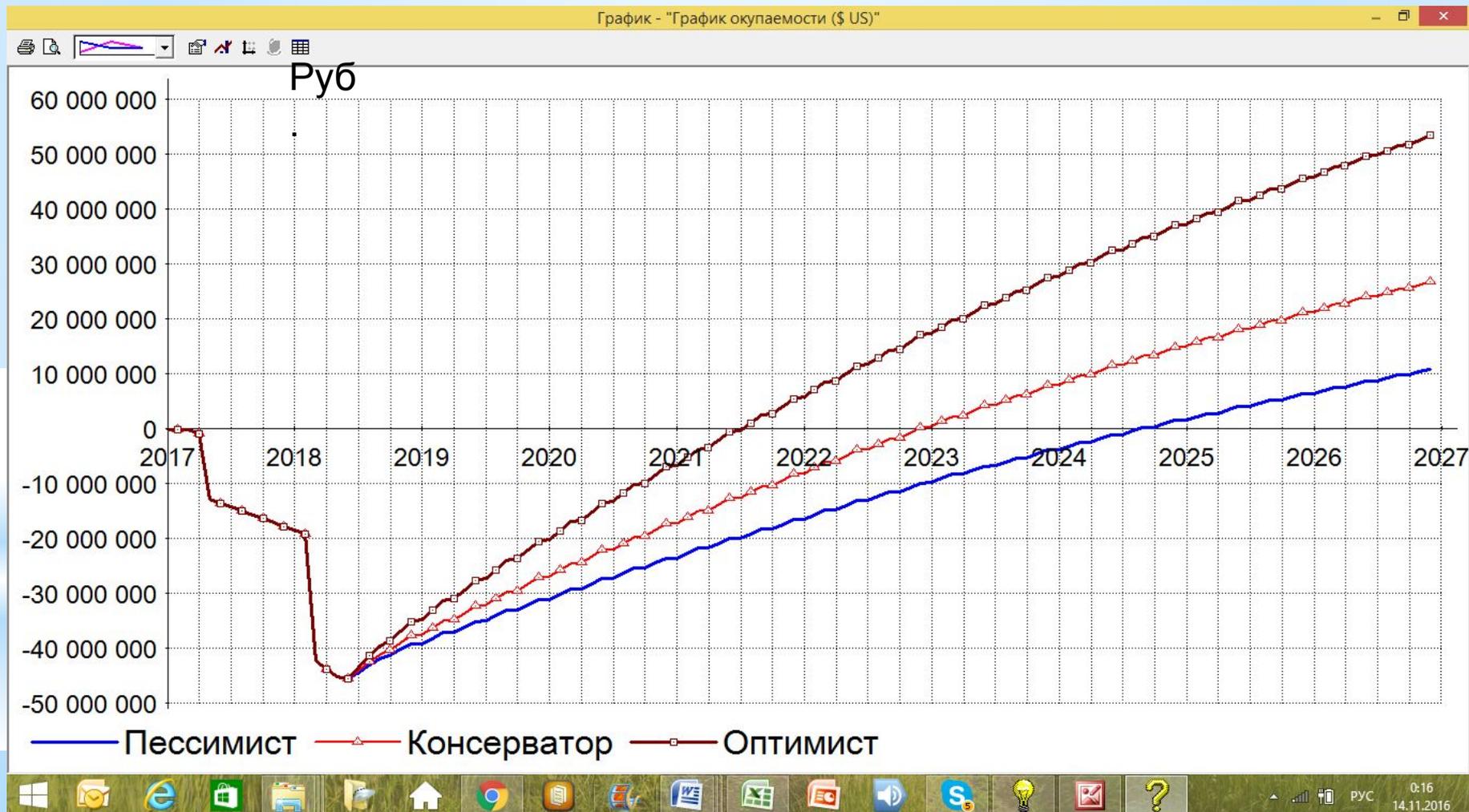
# **Рекомендуемая структура презентации бизнес-плана инвестиционного проекта для рассмотрения на заседании Экспертного Совета**

- 1. Опыт сотрудничества субъекта РФ с инвесторами (1 -2 слайда).**
- 2. Социально-экономическая стратегия субъекта РФ (в части, относящейся к предлагаемым проектам) (1 слайд).**
- 3. Резюме проекта: идея, цель, задачи, результат (1 слайд).**
- 4. Краткий анализ рынка и маркетинговая стратегия проекта (1-2 слайда).**
- 5. Состав проекта (планируемые этапы, создаваемые объекты) (1 слайд).**
- 6. План-график реализации проекта (I квартал, II квартал реализации и т.д.).**
- 7. Ресурсы, необходимые для реализации проекта (или финансирование проекта) (3 – 4 слайда):**
  - 8. общая стоимость проекта, стоимость этапов;**
  - 9. сведения об инвесторе (при наличии инвестора);**
  - 10. структура финансирования проекта по источникам и график финансирования;**
  - 11. средства, необходимые для привлечения (иностраннные инвестиции, бюджет).**
- 12. Показатели социально-экономической эффективности проекта (1 слайд).**
- 13. SWOT-анализ проекта (1 слайд).**
- 14. Целевое обращение к потенциальным инвесторам.**
- 15. Целевое обращение к Минрегиону России.**

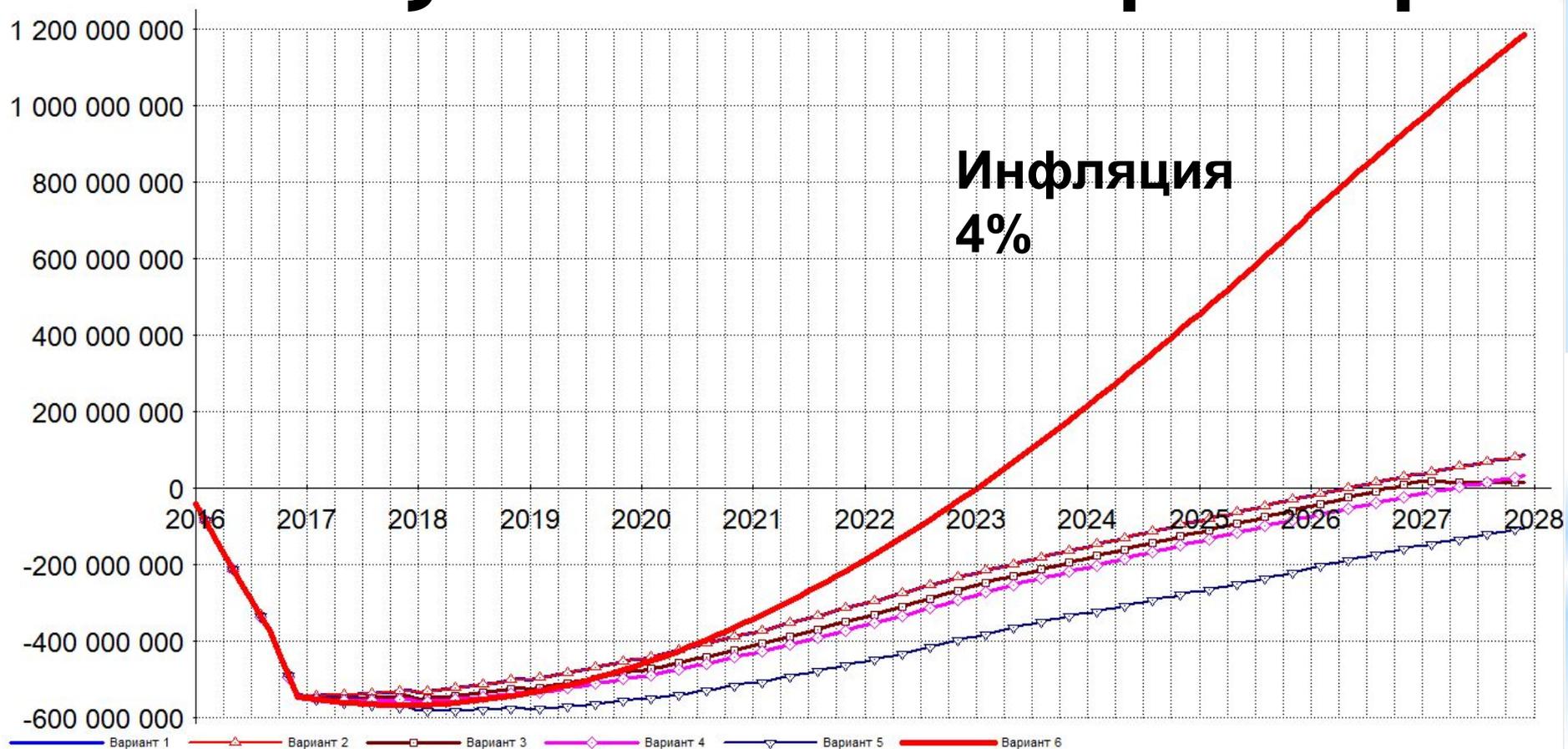
# График окупаемости проекта (традиционный метод расчета)



# График окупаемости проекта (сценарный метод расчета)



# \* Сценарный метод с учетом VUCA-факторов



# Выводы

- \* Стратегия развития сменяется стратегией выживания
- \* Компетенции руководителя предприятия в условиях существенных изменений наполняются новым содержанием
- \* Проектная организация деятельности повышает экономическую эффективность и продлевает жизнь
- \* Формирование нового облика и модели бизнеса требует совместной работы над проектами развития и обмена опытом успешных проектов
- \* Требуется разработать и представить успешные проекты развития на уровне проектного офиса региона
- \* Современные технологии и компетенции определяют эффективность работы бизнеса в новых условиях
- \* Деньги - это ценный ресурс для достижения цели, а не