



КОНСАЛТИНГ

Предложение по стратегии развития организации

В сфере управленческого учета
и управления проектами



2016

Долгосрочная программа развития



Повышение производительности труда:

- ✓ Внедрение системы управления проектами
- ✓ Модернизация систем управления предприятия

Повышение качества выпускаемой продукции:

- ✓ Внедрение новых технологий проектирования
- ✓ Развитие системы менеджмента качества (СМК)
- ✓ Внедрение системы управления знаниями
- ✓ Повышение качества выпускаемых материалов
- ✓ Развитие НИОКР

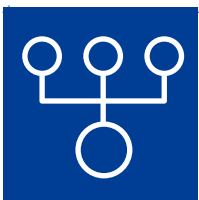
Развитие человеческих ресурсов:

- ✓ Оптимизация организационной структуры
- ✓ Разработка системы мотивации
- ✓ Разработка программы обновления кадров
- ✓ Создание HR бренда
- ✓ Внедрение управления компетенциями компании
- ✓ Создание комфортной рабочей среды

Цели

- Рост производительности труда в 1,5 раза к 2020 году
- Снижение доли ФОТ в общей выручке до 31% к 2020 году
- Опережающий рост производительности труда над ростом ФОТ не менее 5% в год

Ключевые элементы системы



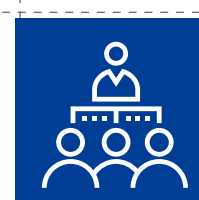
Технология производства

- ✓ Управление портфелем проектов
- ✓ Детальное планирование и контроль проектов
- ✓ Обобщение полученного опыта и обучение



Бюджетная модель

- ✓ Попроектное (позаказное) бюджетирование и контроль
- ✓ Хозрасчетная система отношений в производстве
- ✓ Введение ЦФО по производственных подразделений



Система мотивации персонала

- ✓ Прозрачная система оплаты труда
- ✓ Увязка дохода сотрудников с целями института
- ✓ Прозрачная система штрафов и поощрений

Команда и МОТИВАЦИЯ

Каскадирование стратегических целей

Персональная
ответственность —

**У каждой цели
должен быть один
ответственный за
достижение**

	Бизнес-единица						
	Гендиректор	Дирекция 1		Дирекция 2			
		Директор 1	Отдел 1.1	Отдел 1.2	Директор 2	Отдел 2.1	Отдел 2.2
Цель 1	О	Д	П	П	Д	Д	Д
Цель 2		О	П	П			
Цель 3					О	Д	
Цель 4							О

О Ответственность Д Декомпозиция П Проброс

Проброс

- ✓ Подразделения функционально однородны
- ✓ Возможно разделить фактический объем

Как реализовано

- ✓ Учет показателя в разрезах

Примеры

- ✓ Объем проектирования по марке
- ✓ Объем продаж по рынку

Декомпозиция

- ✓ Подразделения функционально разнородны, но взаимосвязаны
- ✓ Бизнес процесс понятен

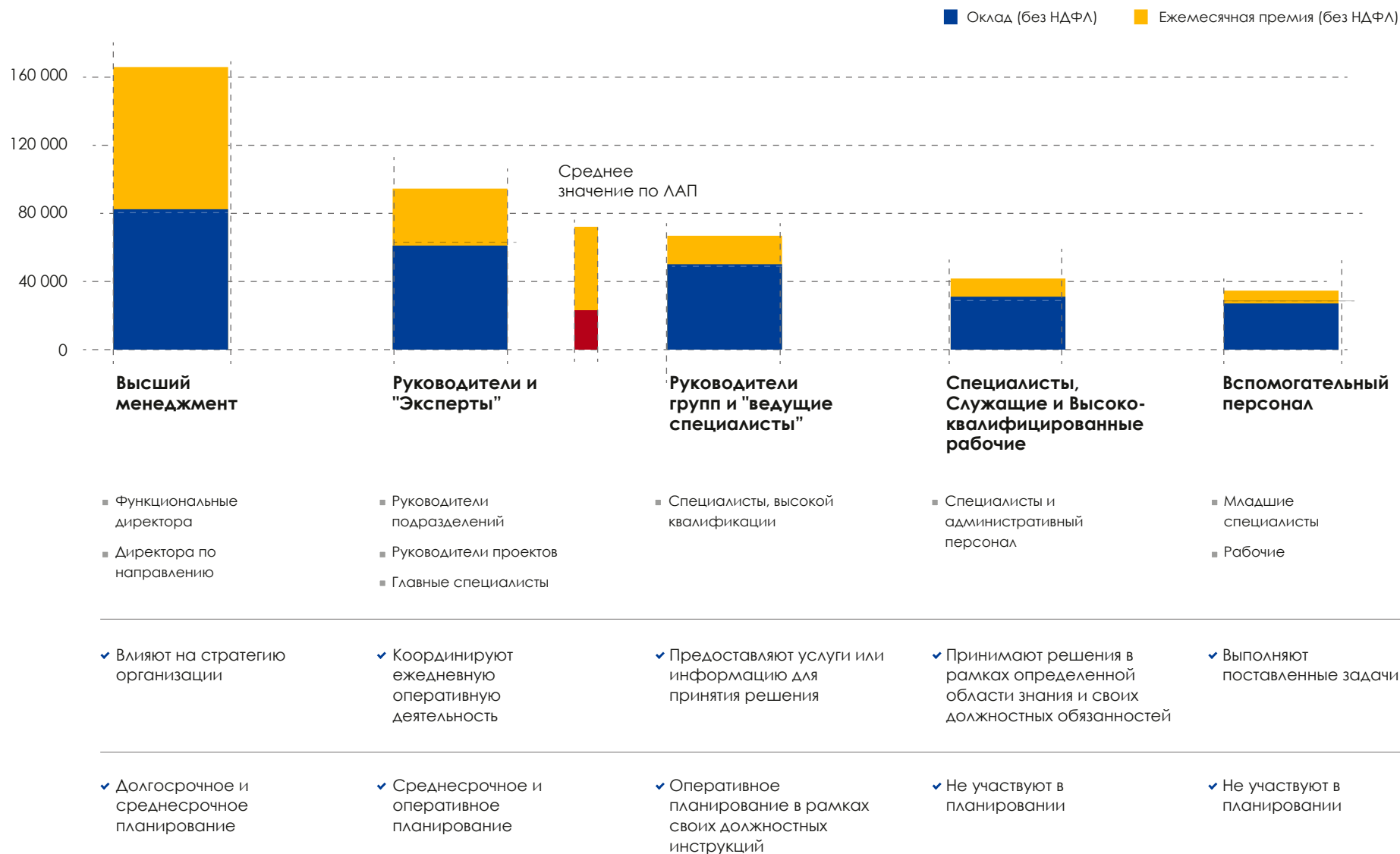
Как реализовано

- ✓ На основании анализа бизнес процесса формируются

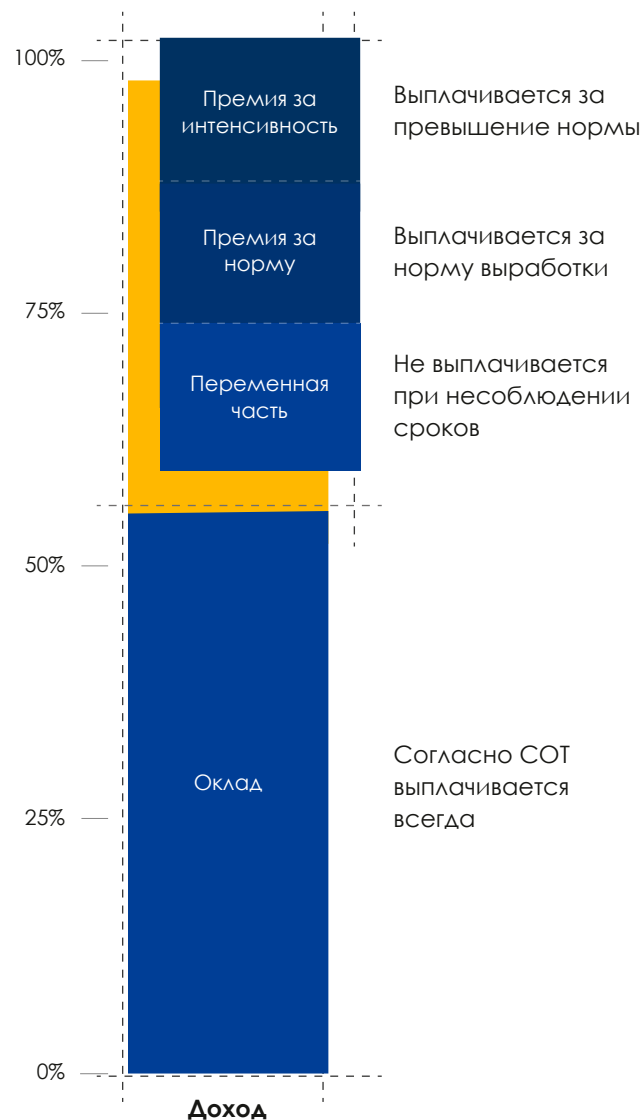
Примеры

- ✓ Доля брака в продукции
- ✓ Процент загрузки оборудования

Текущая система оплаты труда



Система финансовой мотивации



Структура оплаты труда

Определение нормы выработки

- ✓ Норма устанавливается в денежном выражении
- ✓ Норма учитывает полную себестоимость и прибыль
- ✓ Норма 13 820 рублей освоения в рабочий день
- ✓ Стоимость работы сопоставима с субподрядчиками

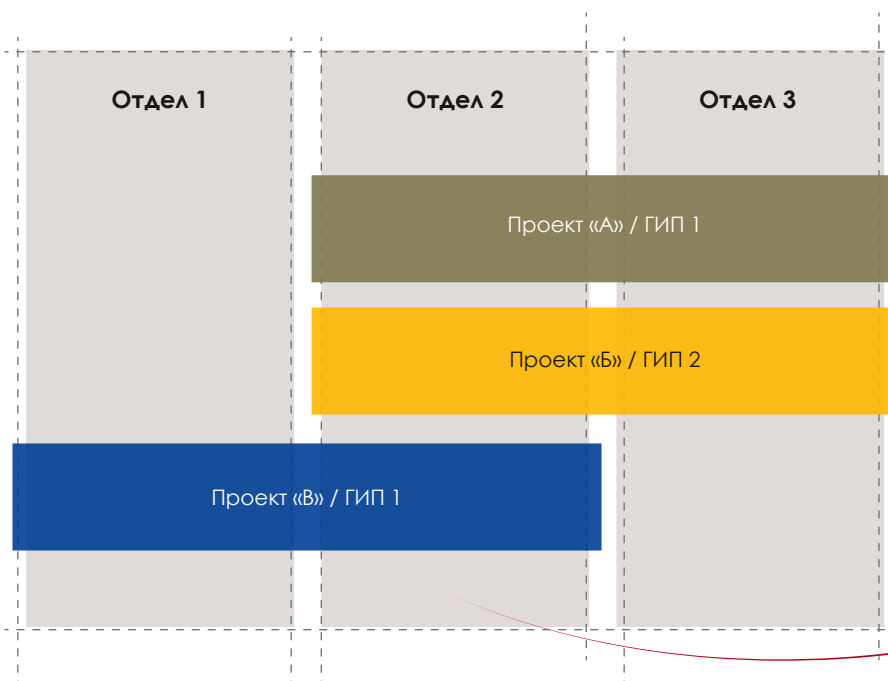
Методика оценки выполнения нормы

- 1 Нормальная выработка подразделения определяется стоимости фактически доступного труд ресурса в период согласно тарифу человеко-дня
- 2 Фактическая выработка определяется стоимостью фактически выполненных работ

Ответственность ключевых участников

Ответственность начальников отделов

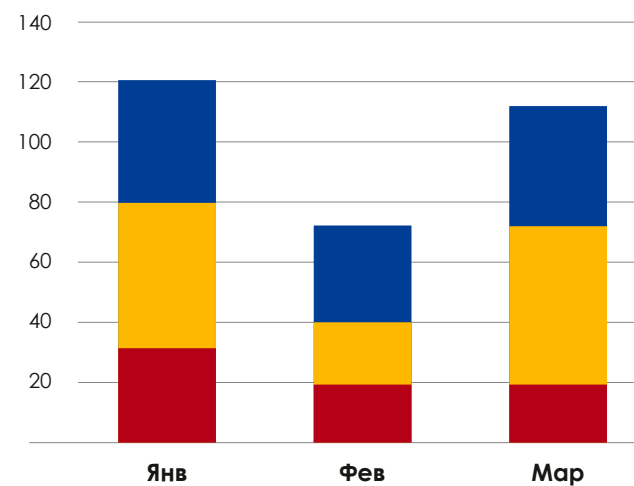
- ✓ Сроки по работам
- ✓ Прибыль отдела (выработка)
- ✓ Качество документации



Матричная структура взаимодействия

Ответственность ГИПов

- ✓ Общие сроки по проекту
- ✓ Бюджет проекта
- ✓ Удовлетворенность Заказчика



ВЫВОДЫ

Как рассчитать показатели мотивации

Основные параметры проекта

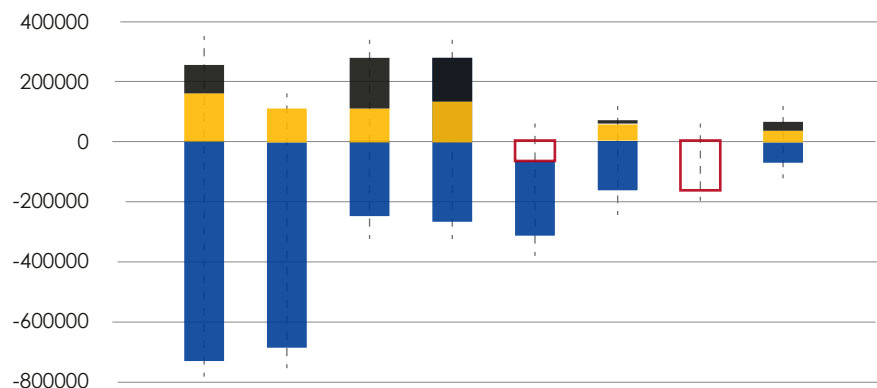
TTC
КОНСАЛТИНГ



* Источник: PMBok

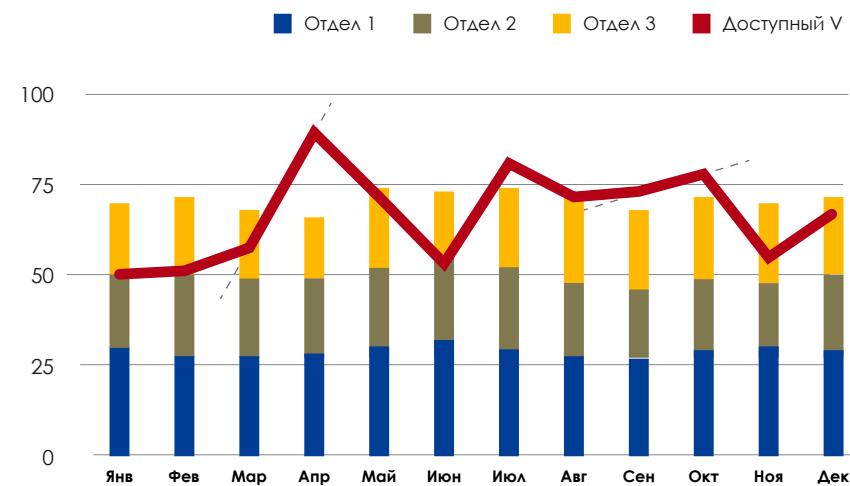
Портфель проектов и загрузка

Портфель проектов



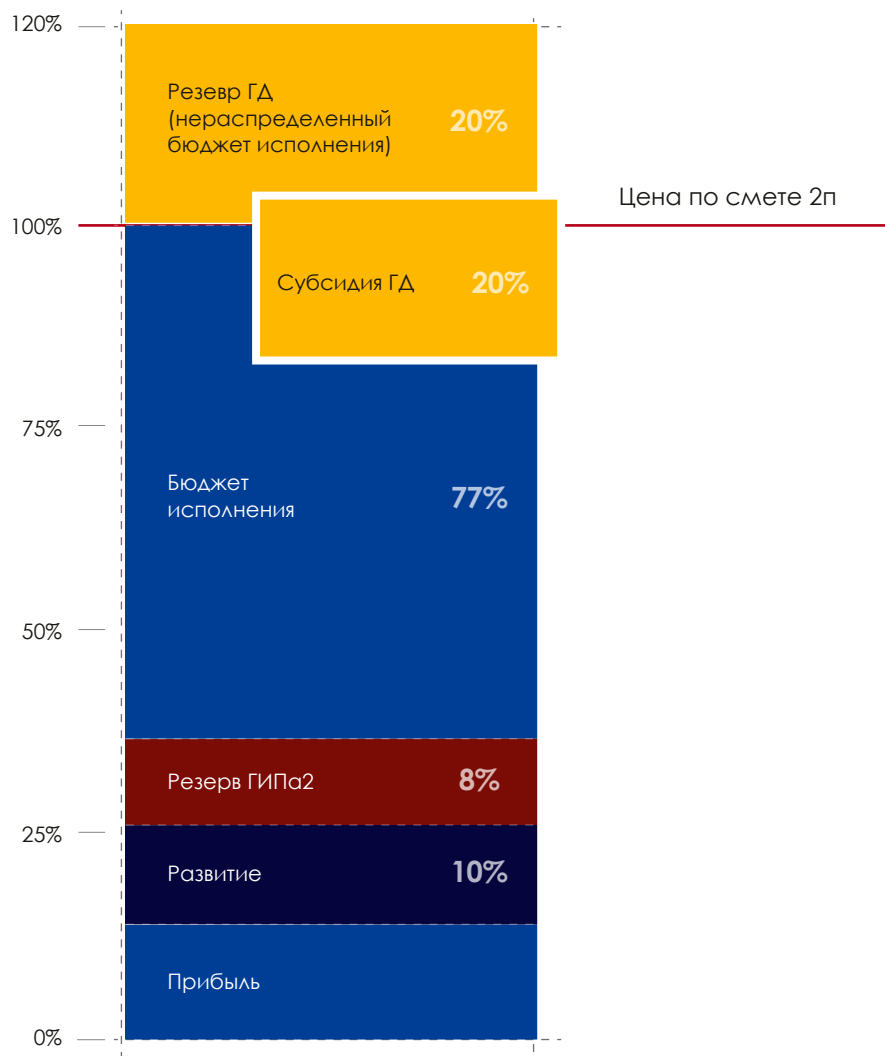
- ✓ Портфель состоит из проектов различных типов и различных размеров.
- ✓ В совокупности требуется сбалансированные показатели уровня рентабельности при возможных проектных отклонениях.

Долгосрочный прогноз загрузки



- ✓ Управление численностью
- ✓ Балансировка ставки человекодня
- ✓ Балансировка портфеля проектов

Стоимость договора



Примерная структура распределения стоимости договора по статьям

- ✓ За уровень 100% принята стоимость работ по смете 2п с корректировкой ГД
- ✓ Решения о структуре распределения каждого договора принимается проектным комитетом
- ✓ В случае плановой убыточной договора генеральный директор может субсидировать бюджет исполнения договора

Распределение бюджета

Структура ставки человекодня

Структура поступлений

- ✓ Выручка из бюджета исполнения
Объем подтверждается ГИПом
- ✓ «Выручка» от участия в развитии
Объем подтверждается владельцем бюджета развития



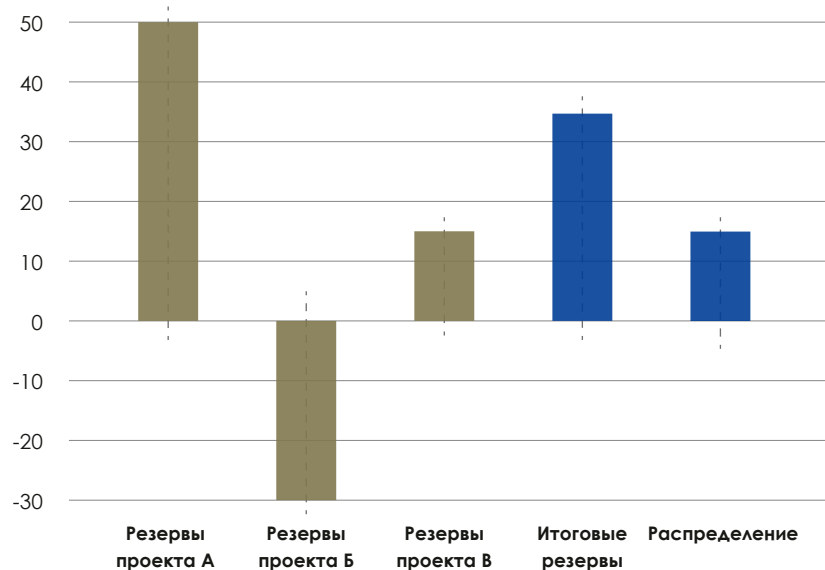
Расходы отдела

- ✓ Фактический ФОТ
- ✓ Содержание раб. места
- ✓ Прибыль
- ✓ Расходы по договорам ГПХ



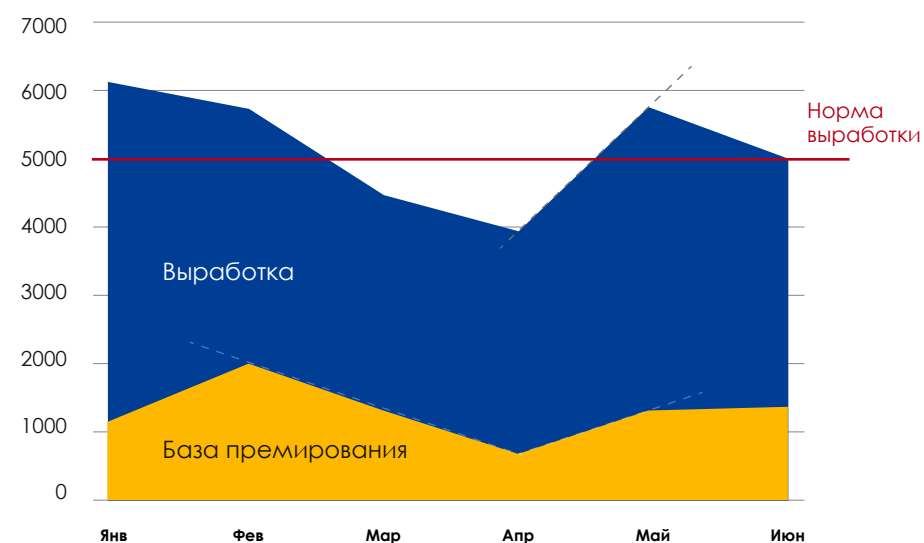
Мотивация через бюджетные объемы

Мотивация ГИП



- ✓ Рассматриваются суммарные резервы по закрытым проектам в отчетном периоде
- ✓ На длительных временных промежутках отрицательные резервы дисконтируются
- ✓ Переход от резервов к премированию через балансирующий коэффициент

Мотивация производства



- ✓ Норма = Численность * Ставка
- ✓ Выработка = \sum закрытий по проектам
- ✓ База премирования = $\sum (Выработка - Норма)$
- ✓ Переход от базы к премированию через балансирующий коэффициент

Иерархическая структура работ (WBS)

Программа	09. Северо-запад			
Проект	03. Аэродром «Левашово»		11. Проект	
Этап	01. 1 этап. Сектор гражданской авиации		12. Этап	
Группа объектов	01. Площадка 1	02. Площадка 2		13. Подэтап
Объект	01. Навес АС	02. Мастерская	01. Гараж	02. ЦРП
				14. Пример



0903010101 – Навес АС на площадке №1 первого этапа реализации сектора гражданской авиации аэродрома «Левашово» в Северо-Западном округе

0903010101
Навес АС

Е
Проектирование

Р
Поставки

С
Строительство

Кодификация объектов

- ✓ Код: Программа. Проект. Этап. Подэтап. Объект
- ✓ Пример 09.11.12.13.14 или 0911121314
- ✓ Навес АС 09.03.01.01.01 или 0903010101

Прослеживание документов



0903010101
Навес АС



Код позволяет интегрировать работы

- ✓ Следить за связями документов
- ✓ Собрать капитальные затраты по объектам
- ✓ Работает даже на бумажных документах
- ✓ Объединяет «зоопарк» информационных систем
- ✓ Сложно собрать текущее состояние проекта

Бюджетирование на основе ИСР

Смета +
Справочники
типовых
проектов

СБЦ +
справочники
типовых
объектов

Программа		09. Северо-запад
Проект	100 млн руб.	03. Аэродром «Левашово»
Этап	40 млн руб.	01. 1 этап. Сектор гражданской авиации
Группа объектов	15 млн руб.	01. Площадка 1
Объект	7 млн руб.	01. Навес АС
Вид работ	3 млн руб.	ПД
Марка		<div>AP</div> <div>КР</div> <div>ЭС</div> <div>ТХ</div> <div>ОВ</div>
		<div>500 тыс руб.</div> <div>700 тыс руб.</div> <div>400 тыс руб.</div> <div>600 тыс руб.</div> <div>800 тыс руб.</div>



Метод измерения освоенного объема

ТТС
КОНСАЛТИНГ

Освоенный объем – плановая стоимость фактически выполненных работ

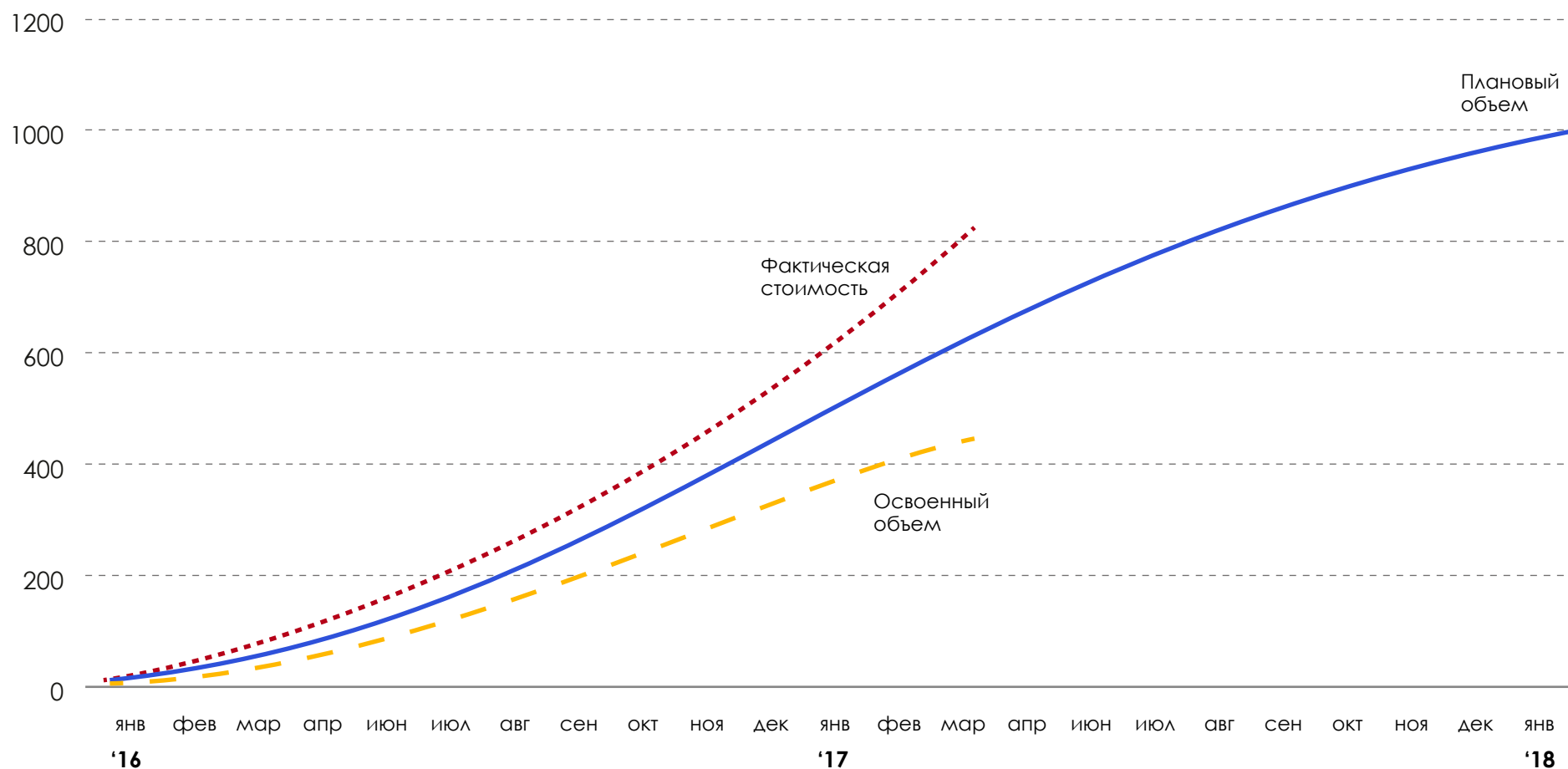


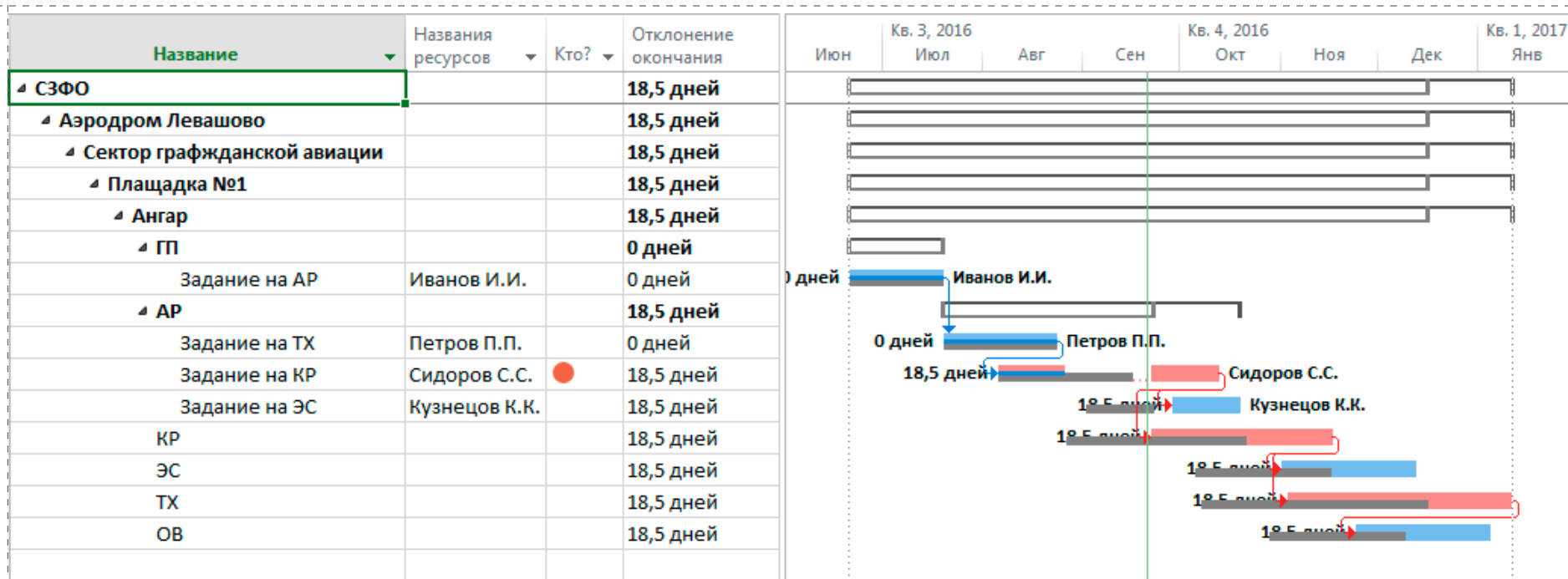
График на основе ИСР

Программа	09. Северо-запад			
Проект	03. Аэродром «Левашово»			11. Проект
Этап	01. 1 этап. Сектор гражданской авиации			12. Этап
Группа объектов	01. Площадка 1	02. Площадка 2		13. Подэтап
Объект	01. Навес АС	02. Мастерская	01. Гараж	02. ЦРП
Марка документации	АР		КР	
Этап работ по марке	Предварительный 30%		Основной 50%	
			Окончательный 20%	



Мотивация в сроки

- ✓ Контроль своевременности обмена заданиями
- ✓ Прозрачность ответственных за выполнения задач лиц
- ✓ Пристальное внимание на задачи критического пути проекта
- ✓ Материальная ответственность за нарушение сроков выполнения задач
- ✓ Своевременное предупреждение смежных специалистов]



Состав документации ИСР

Программа	09. Северо-запад			
Проект	03. Аэродром «Левашово»			11. Проект
Этап	01. 1 этап. Сектор гражданской авиации			12. Этап
Группа объектов	01. Площадка 1	02. Площадка 2		13. Подэтап
Объект	01. Навес АС	02. Мастерская	01. Гараж	02. ЦРП
Марка документации	АР		КР	
Перечень чертежей	Фасад 1	Фасад 2	Общий план	Крыша



ТТО ERP +



ТТС
КОНСАЛТИНГ

The diagram illustrates the 'Система управления бюджетом' (Budget Management System) with the following components and interactions:

- Entities (Yellow Boxes):**
 - Решение ПК (PC Decision)
 - Бюджетная ставка (Budget Rate)
 - Договор (Contract)
 - Текущий статус (Current Status)
- Documents (Blue Boxes):**
 - Справочник (Reference)
 - Факт исполнения (Fact of Execution)
 - Проект Бюджета (Budget Project)
 - Состав контрактных пакетов (Composition of Contract Packages)
 - Базовый Бюджет (Base Budget)
- External Factor (Red Box):**
 - % СБЦ (SBC %)

Interactions (Arrows):

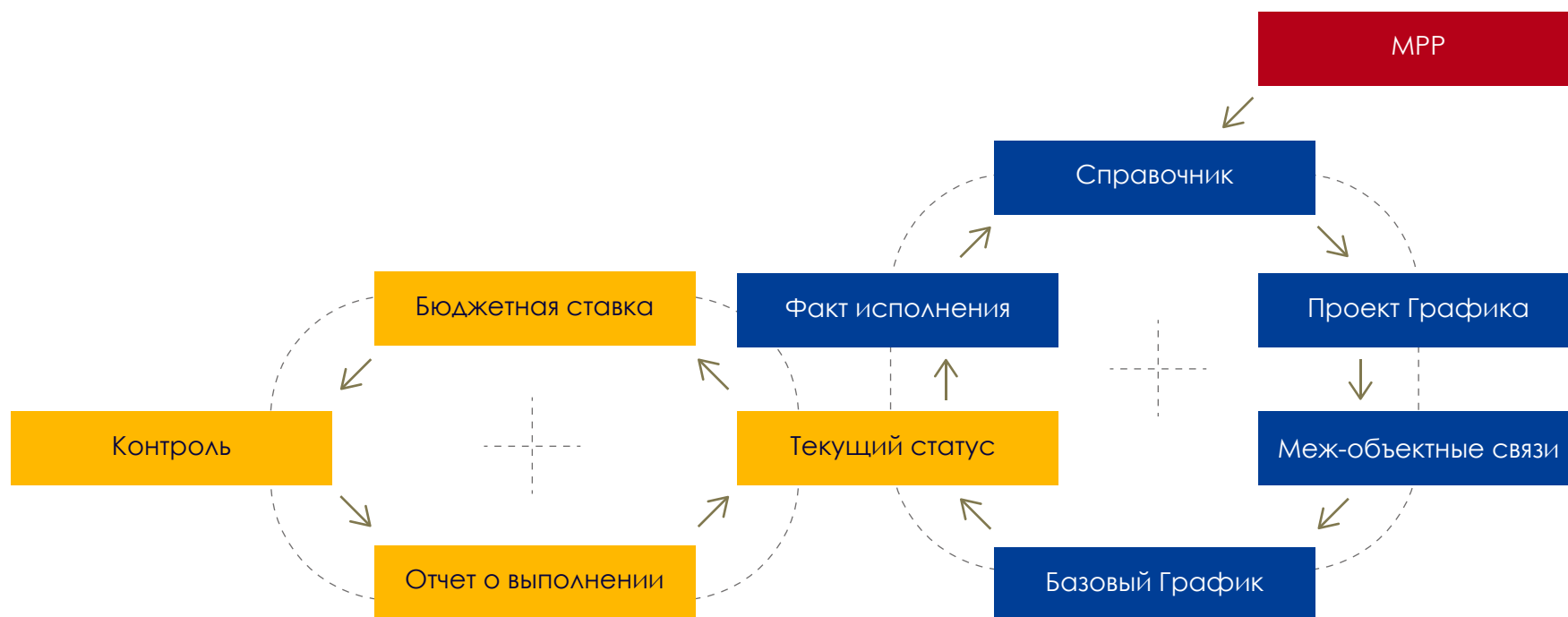
- External to System:** % СБЦ points to Справочник.
- Internal Flow (Dashed Arrows):**
 - Справочник → Проект Бюджета
 - Проект Бюджета → Состав контрактных пакетов
 - Состав контрактных пакетов → Базовый Бюджет
 - Базовый Бюджет → Текущий статус
 - Текущий статус → Факт исполнения
 - Факт исполнения → Бюджетная ставка
 - Бюджетная ставка → Решение ПК
 - Решение ПК → Договор
 - Договор → Текущий статус
- External to Internal:** Факт исполнения points to Справочник.
- Internal to External:** Бюджетная ставка points to Факт исполнения.

Relationships (Plus Signs):

- Решение ПК + Бюджетная ставка
- Бюджетная ставка + Факт исполнения
- Факт исполнения + Текущий статус
- Текущий статус + Базовый Бюджет
- Базовый Бюджет + Состав контрактных пакетов
- Состав контрактных пакетов + Проект Бюджета
- Проект Бюджета + Справочник

Контур обучения - сроки выполнения

Календарный план = ИСР + Тип объекта + Стоимость



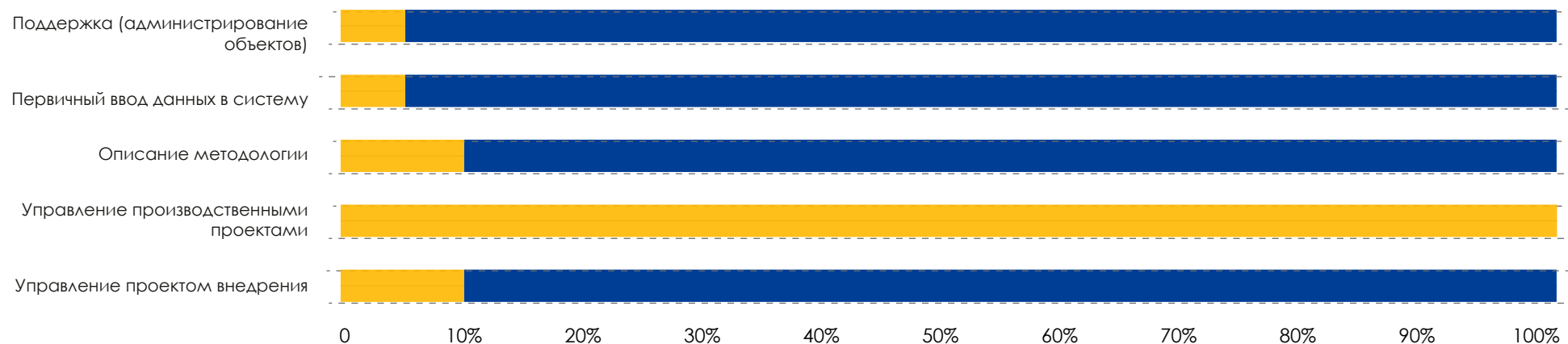
Этапы реализации и матрица ответственности



Этапы реализации	2016	2017	2018
TTC ERP	Состав проектов до объектов	Технологические модели до разделов	Технология обмена заданиями
Система управления конфигураций	Формы сбора данных	Рабочие места	Bentley
Модуль управленческого учета / финансов	Управление контрагентами / БП	Управленческий учет / Внедрение методологии	Внедрение системы УУ / Финансовый анализ

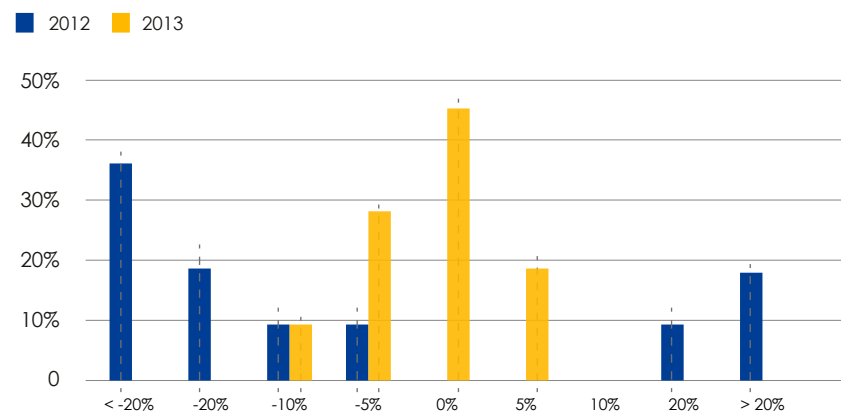
Распределение ответственности

■ АО "ПИИНИИ ВТ "Ленаэропроект"
 ■ ООО "ТТС Консалтинг"

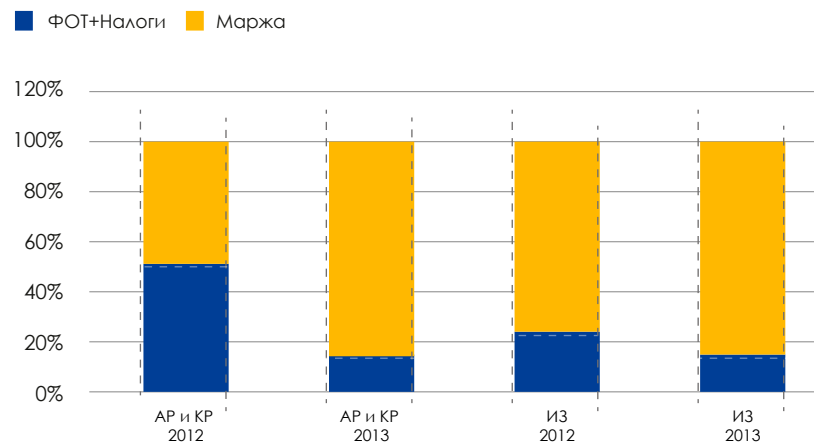


Результат программы аналога

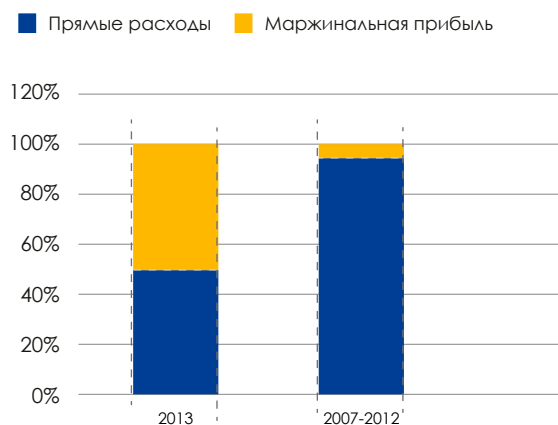
График отклонений по маржинальной прибыли в долях, %



Прямые расходы и маржинальная прибыль в выручке по маркам проектной документации в долях, %



Прямые расходы и маржинальная прибыль по работам: ДП и ЛД в долях, %



Полученный эффект

- Рост маржинальной прибыли в 2013г. в сравнении с 2012г. по Архитектурно-строительным разделам и разделу инженерной защиты, которые составляют порядка 40-50% в общем объеме работ
- 90% проектов завершены с результатом +/- 5% от плана – рисунок 1;
- За счет системы мотивации ГИП-ы нацелены на экономию;
- У ГИП-ов появилась мотивация продавать работы дороже - маржинальная прибыль по ЛД и ДП в 2013 стала >5% в

Проект решения

1

**Утвердить предложенную
стратегию развития**

2

**Провести конкурс на выбор
консультанта по внедрению**