

XI ежегодная конференция

Проектирование бизнес-архитектур 2022

Трансформация строительно-инвестиционного холдинга «Автобан».

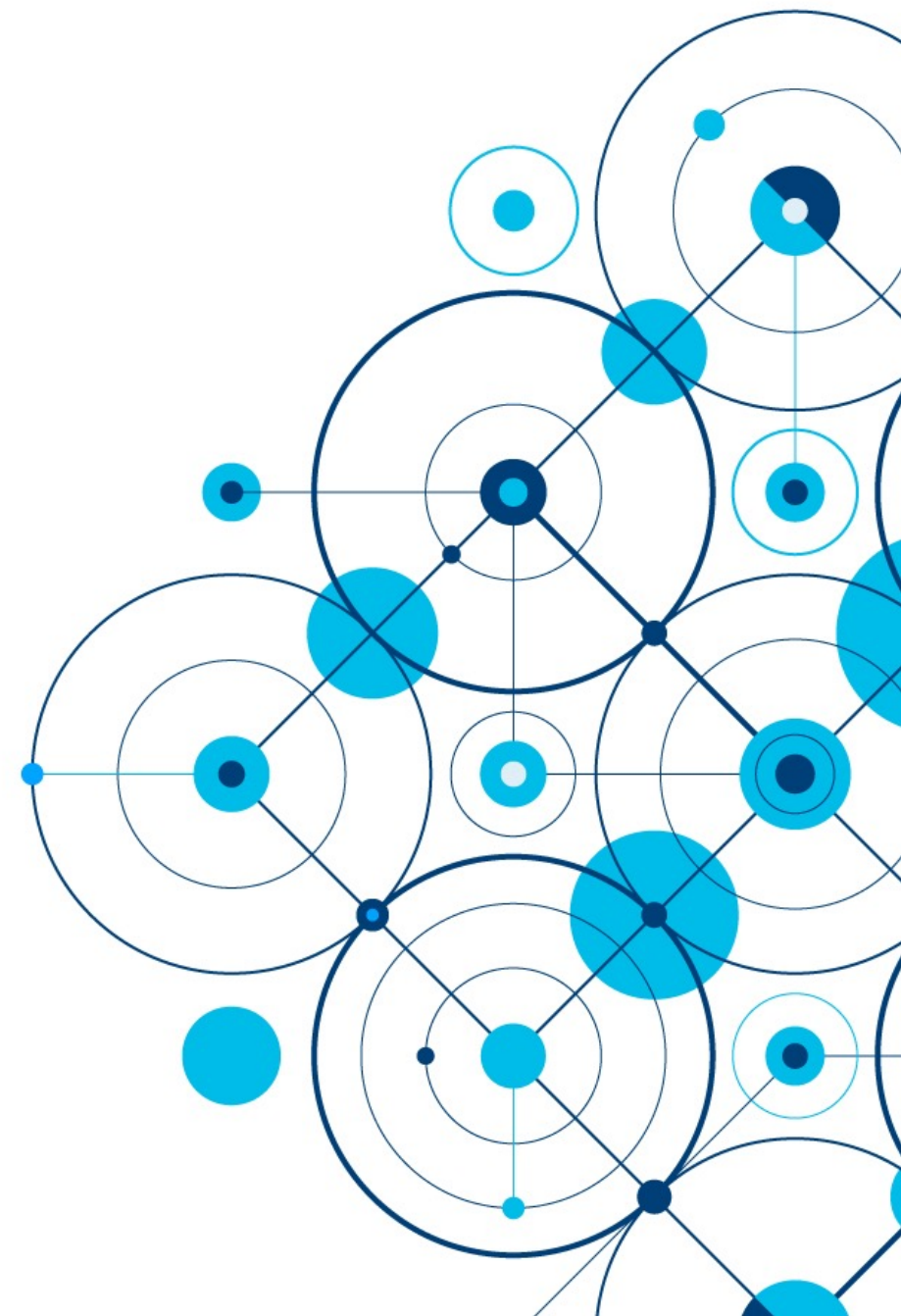
Борьба за эффективность при стремительном росте бизнеса

Спикер:

Пинягин Сергей Алексеевич

Директор по построению организации АО «ДСК «АВТОБАН»

s.pinyagin@avtoban.ru



ВВЕДЕНИЕ



Создание высококачественных автомобильных дорог, являющихся основой для развития регионов и улучшения качества жизни населения

Производственные мощности позволяют ежегодно вводить **200+ км автодорог**

10 000+ сотрудников, четверть из которых работает в компании более **10 лет**

Собственная ресурсная база:
1 550+ единиц дорожно-строительной, специальной техники и транспортных средств
19 асфальтобетонных заводов
30 асфальтоукладочных комплексов

В списке **ТОП-200** компаний РФ по объему выручки. Объем выполненных СМР в 2021 г. **106,2 млрд руб.**

Большой опыт реализации и управления крупными проектами **100 млрд руб. и более**

Правительство РФ включило «АВТОБАН» в список **системообразующих предприятий** России

ТОП-1 по реализации **проектов ГЧП**, концессионных и других инвестиционных соглашений. Объем реализованных ГЧП-проектов – **201 млрд руб.**

Географически **диверсифицированная** структура активов и подразделений – работаем в **15 регионах** и **5 федеральных округах**

Строительство дорог в любых **климатических поясах** и на любых грунтах – от Крайнего Севера до Краснодарского края

Фокус на всем жизненном цикле проекта: от идеи, проектирования и финансирования до строительства, эксплуатации и управления завершенным объектом

ТЭО

Проектирование

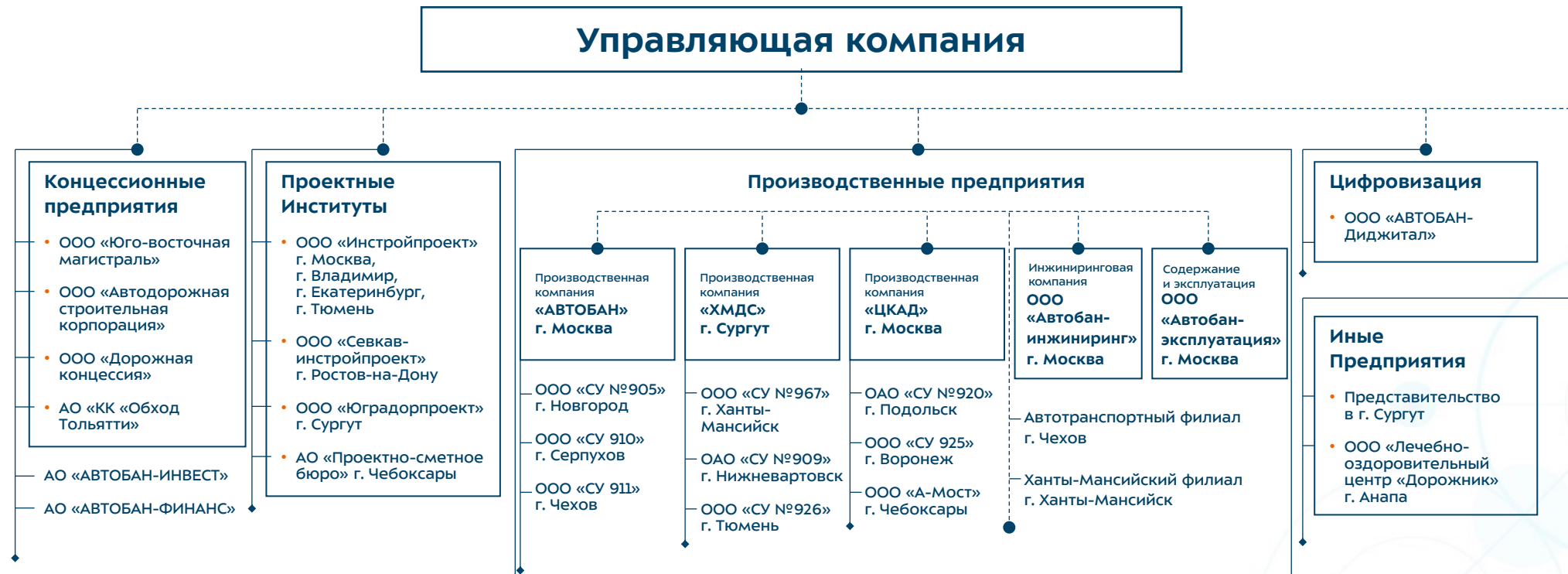
Инжиниринг

Строительство

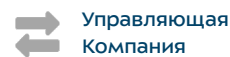
Эксплуатация
и содержание

Благоустройство
и развитие

СТРУКТУРА ХОЛДИНГА «АВТОБАН»



Функции структурных единиц



Управляющая Компания

Поиск проектов, управление финансированием, согласование планов выполнения проектов, согласование бюджетов и иных условий по проектам



Концессионные предприятия

Финансирование, строительство и эксплуатация объектов на основе концессионных соглашений



Проектные институты

Качественная разработка и утверждение проектной документации



Производственные компании, Инжиниринговая компания

Подготовка к СМР, инжиниринг, обеспечение координации служб МТО, служб управления машин и механизмов, управления человеческими ресурсами, контроль качества выполнения работ строительными управлениями



Строительные управления

Своевременное и качественное выполнение СМР в соответствии с Программой и ресурсным планом

Часть 1: РОСТ ОБЪЕМОВ

ТРАНСФОРМАЦИЯ ХОЛДИНГА

с 2010 – выход на крупные объекты и создание Управляющей компании

Задачи:

- От разрозненных компаний с разной культурой к единому холдингу
- От власти на местах к развитию единой системы корпоративного управления

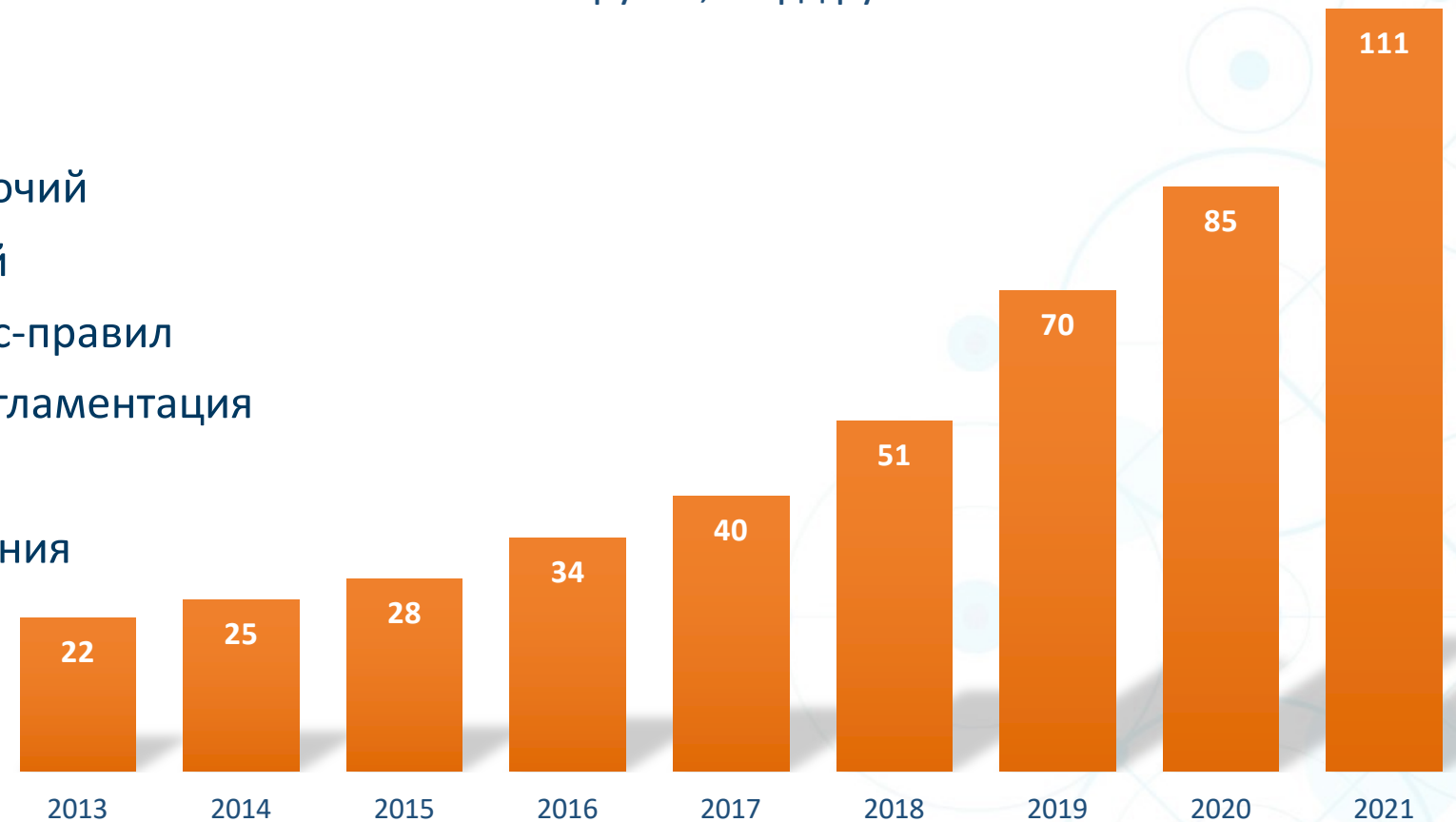


РОСТ ОБЪЕМА ВЫРУЧКИ

Организационные факторы:

- Разработка стратегий (корпоративной, бизнес-единиц, функциональных)
- Разработка архитектуры холдинга
- Распределение ответственности и полномочий
- Построение функциональных направлений
- Создание корпоративной политики, бизнес-правил
- Оптимизация и унификация процессов, регламентация
- Выстраивание оргструктур бизнес-единиц
- Создание корпоративных органов управления
- Настройка системы мотивации
- Развитие корпоративной культуры
- Построение системы обучения
- Внутренний PR

Выручка, млрд руб.



Среднегодовой темп роста по выручке '18-'21: 30%

ПОСТРОЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ И ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Построение функциональных направлений и подразделений:

- Определение целей и продуктов направления/подразделения
- Разработка карты процессов направления/подразделения
- Разработка процессно-функциональной схемы управления, оргструктуры
- Разработка положения по направлению/подразделению
- Разработка должностных инструкций
- Моделирование процессов
- Регламенты, стандарты
- Отладка взаимодействий по кросс-функциональным процессам

Всего разработано регламентирующих документов по 20 направлениям, 7 типам подразделений

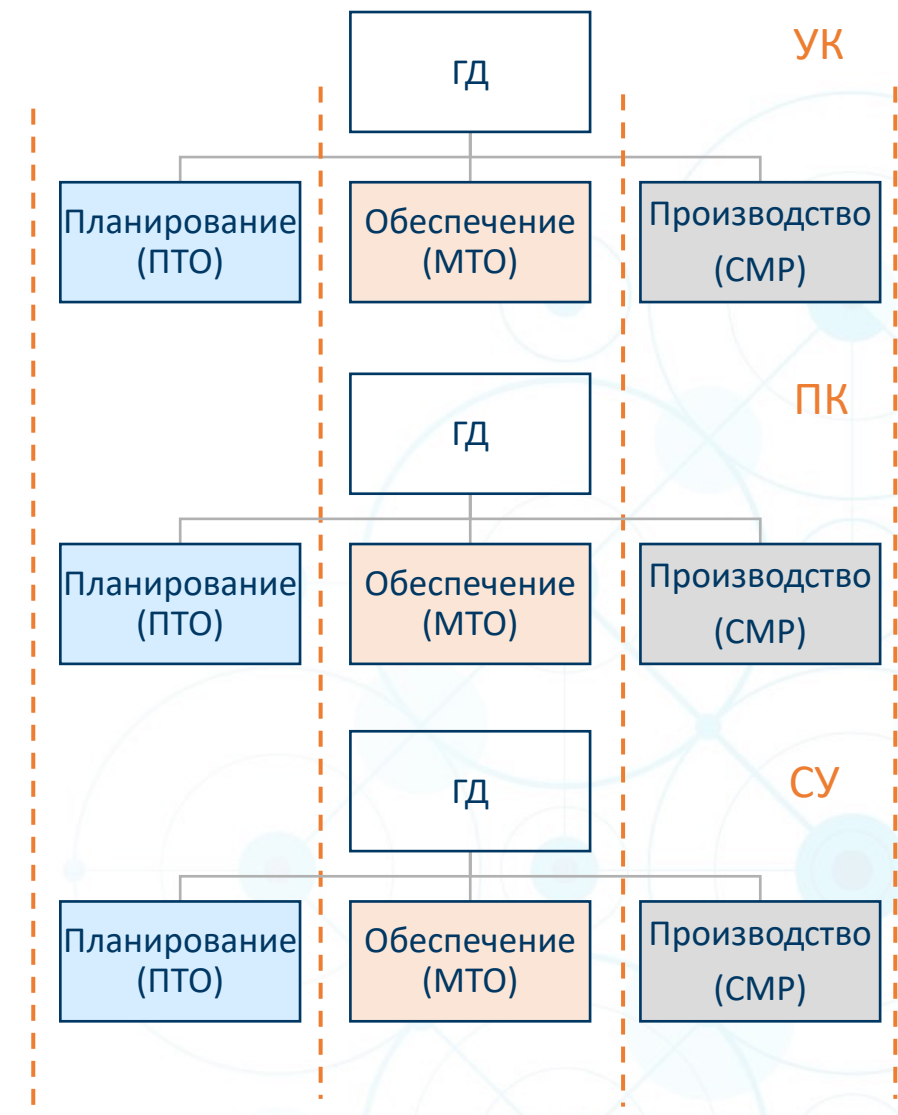
1 188

в том числе должностных инструкций

812

на корпоративном портале

244



Сложность — это не всегда плохо

Виды усложнения деятельности:

- Непродуктивное усложнение
- Намеренное усложнение
- Неотъемлемое усложнение
- Навязанное усложнение

Что делать:

- Диагностика сложности
- Снижение уровня сложности (упрощение)
- Перераспределение сложных задач
- Освоение существующего уровня сложности

Усложнение деятельности бывает как позитивным, так и негативным. Вдумчиво подходя к управлению сложностью, можно добиться положительного экономического эффекта и получить конкурентное преимущество. Секрет успеха заключается в понимании того, с каким видом усложнения сталкивается компания, и в развитии навыков, необходимых для упрощения деятельности, перераспределения сложных задач или освоения существующего уровня сложности

McKinsey

КОРПОРАТИВНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ

- Балансовая комиссия
- Инвестиционный комитет
- Карьерный комитет
- Комитет по эффективности и стратегии
- Образовательный совет
- Платежный комитет
- Проектный комитет
- Производственный комитет
- Совет директоров



Часть 2: БОРЬБА ЗА ЭФФЕКТИВНОСТЬ

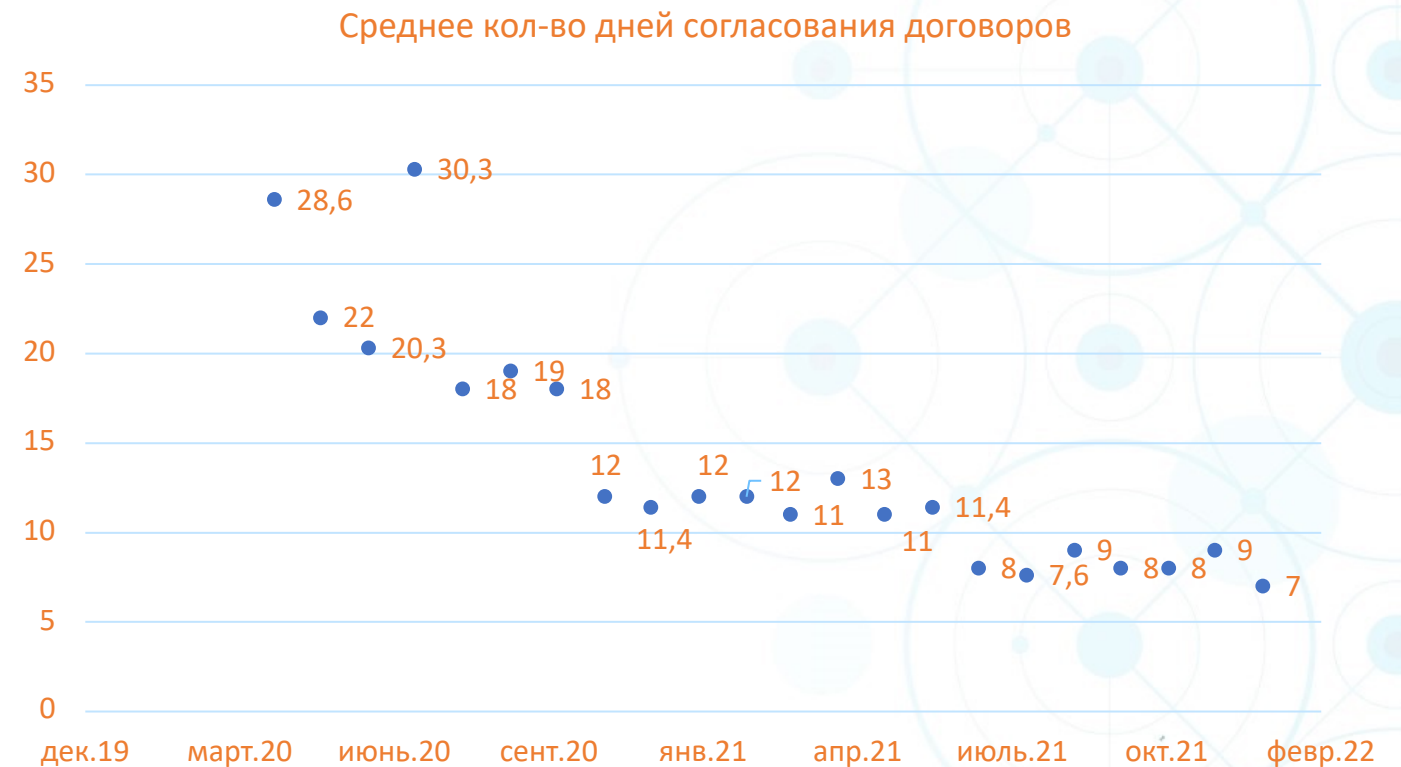
Организационные факторы:

- Приоритизация достижения стратегической цели по уровню рентабельности через внедрение системы управления затратами, отлаживание процессов, автоматизацию
- Запуск Проектного комитета
- Отладка Балансовых комиссий
- Проведение стратегических сессий
- Запуск проектов по улучшениям
- Создание Проектного офиса
- Внедрение Системы Непрерывных Улучшений
- Привлечение сотрудников, подрядчиков/консультантов с опытом работы в более зрелых системах

УСКОРЕНИЕ СОГЛАСОВАНИЯ ДОГОВОРОВ

Работы:

- Определение целей улучшения
- Разработка схемы процесса «как есть» и сбор проблематики
- Определение владельца процесса и организация рабочей группы
- Разработка решений и процессов «как надо»
- Разработка положения
- Автоматизация
- Настройка мотивации
- Контроль, анализ, улучшения



УСКОРЕНИЕ СОГЛАСОВАНИЯ ДОГОВОРОВ

Параметр	Январь-Май	
	2020 год	2021 год
Средний срок согласования по всем договорам, дней	24,3	11,4
в том числе, договоры поставки	16,2	10
в том числе, договоры подряда	95,5	28,9
в том числе, договоры по автотранспорту	21,9	13,9
Среднее время на 1 согласование, дней	7,2	1,5
Количество договоров на согласовании, шт. (два рук топ менеджмент)	1301	106
Директор по ЭиФ	788	23
Директор по производству	513	83
Количество просроченных договоров, шт. (два рук топ менеджмент)	1063	28
Директор по ЭиФ	751	19
Директор по производству	312	9
Общее количество согласований, шт.	37 058	44 724
Количество нарушений сроков согласований, шт.	12 609	5 699
Доля просроченных согласований, %	32,9	12,54

Цель: повысить эффективность процесса подготовки и сдачи исполнительной документации (ИД) в Строительном управлении

Задачи: уменьшить объем незавершенного производства (НЗП) и уменьшить количество итераций при согласовании ИД

Работы:

- обучение рабочей группы
- сформированы карты потока создания ценности (процессы as is)
- сформировано дерево проблем
- найдены возможности по оптимизации процессов
- сформированы и внедрены процессы to be
- разработан регламент по процессу
- созданы единые облачные хранилища документов
- разработано ТЗ на автоматизацию

Проект 5 месяцев

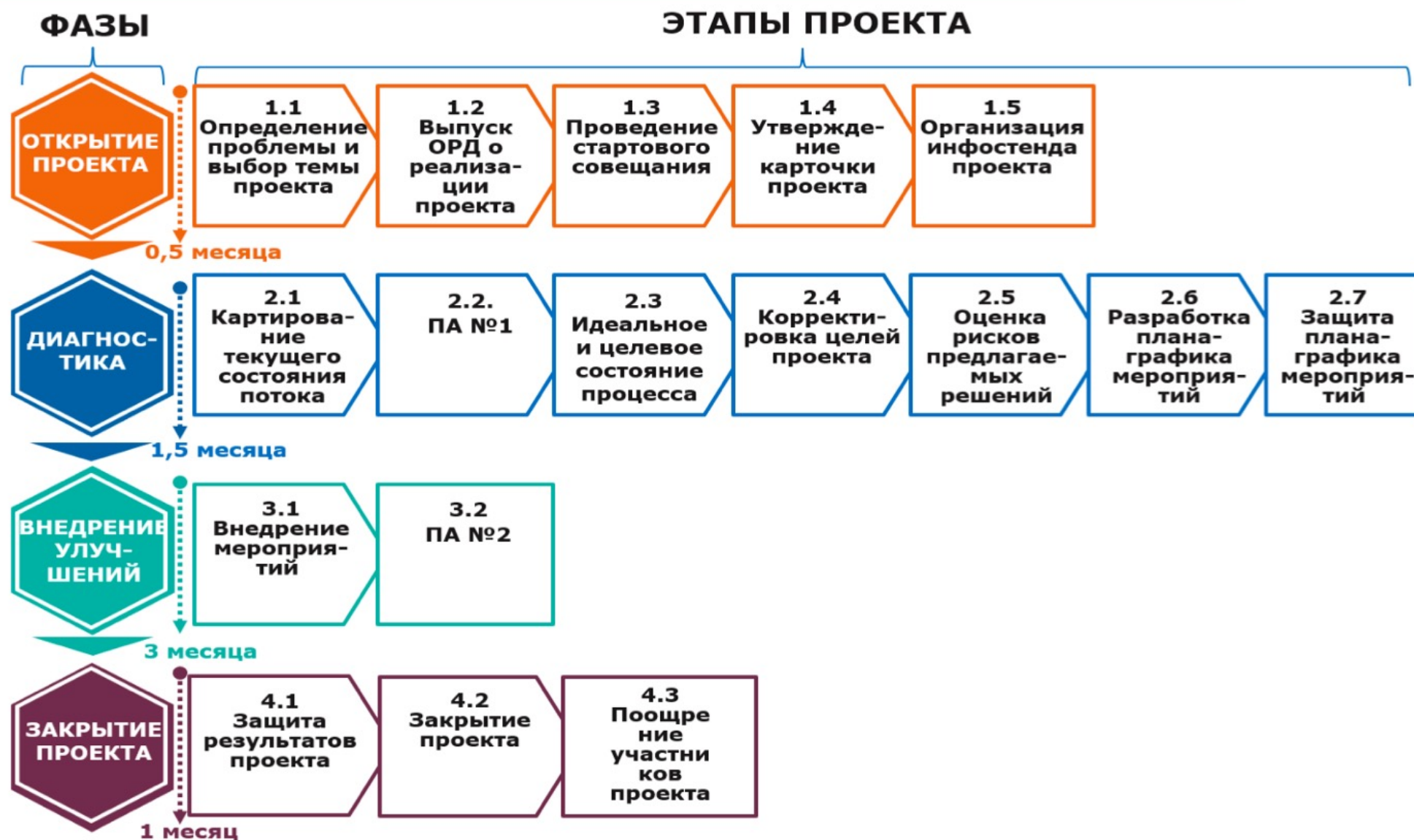
Результаты:

- сокращение времени операций в 2,5 раза
- сокращение времени согласования в 2 раза
- оборачиваемость НЗП ускорена в 3,9 раза
- объем НЗП уменьшен в 1,5 раза
- сумма погашенного НЗП увеличена в 3,6 раза

В целях масштабирования достигнутых результатов провели анализ и реализовали часть предложенных мероприятий по улучшению, что привело к сокращению оборачиваемости НЗП в 2,7 раза

ПРОЕКТЫ СИСТЕМЫ НЕПРЕРЫВНЫХ УЛУЧШЕНИЙ

КАРТА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ПО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА



Часть 3: ОРГРАЗВИТИЕ

ДЕПАРТАМЕНТ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Управление по
построению
организации

Управление по
развитию системы
непрерывных
улучшений

Управление
информационных
технологий

Управление по
связям с
общественностью

СТРАТЕГИЯ

- Организация разработки стратегии, актуализация, контроль реализации
- Отладка и организация цикла годового планирования

ПОВЫШЕНИЕ УПРАВЛЯЕМОСТИ ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

- Построение системы управления по целям, настройка контролей по ключевым показателям
- Организация работы корпоративных органов управления
- Развитие корпоративной, организационной культуры

ПОСТРОЕНИЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ ФОРМЫ ХОЛДИНГА ОРГМОДЕЛИРОВАНИЕ, РЕГЛАМЕНТАЦИЯ

- Построение и поддержание архитектуры предприятия
- Построение и оптимизация оргструктур
- Актуализация и развитие процессной модели
- Регламентация деятельности (положения, регламенты, стандарты, ДИ и т.п.)

РЕАЛИЗАЦИЯ, КООРДИНАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ПРОЕКТОВ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ

- Определение и анализ проблем, выявление точек роста, проработка решений и планирование мероприятий
- Внедрение новых для компании инструментов управления эффективностью
- Реализация ключевых проектов по повышению эффективности
- Проектный офис

КАК ОБЫЧНО ПРОХОДЯТ ОРГ ИЗМЕНЕНИЯ В КОМПАНИИ

- Необходимость в изменении
 - Организация рабочей группы
 - Определение целей, задач, проблем, точек роста
 - Проектирование процессов
 - Пилот на отдельном подразделении
 - Разработка регламентирующих документов
 - Масштабирование
- + Поддержка лидерами
- + PR в корпоративных СМИ
- + Мотивация



ОРГРАЗВИТИЕ В ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ ХОЛДИНГА

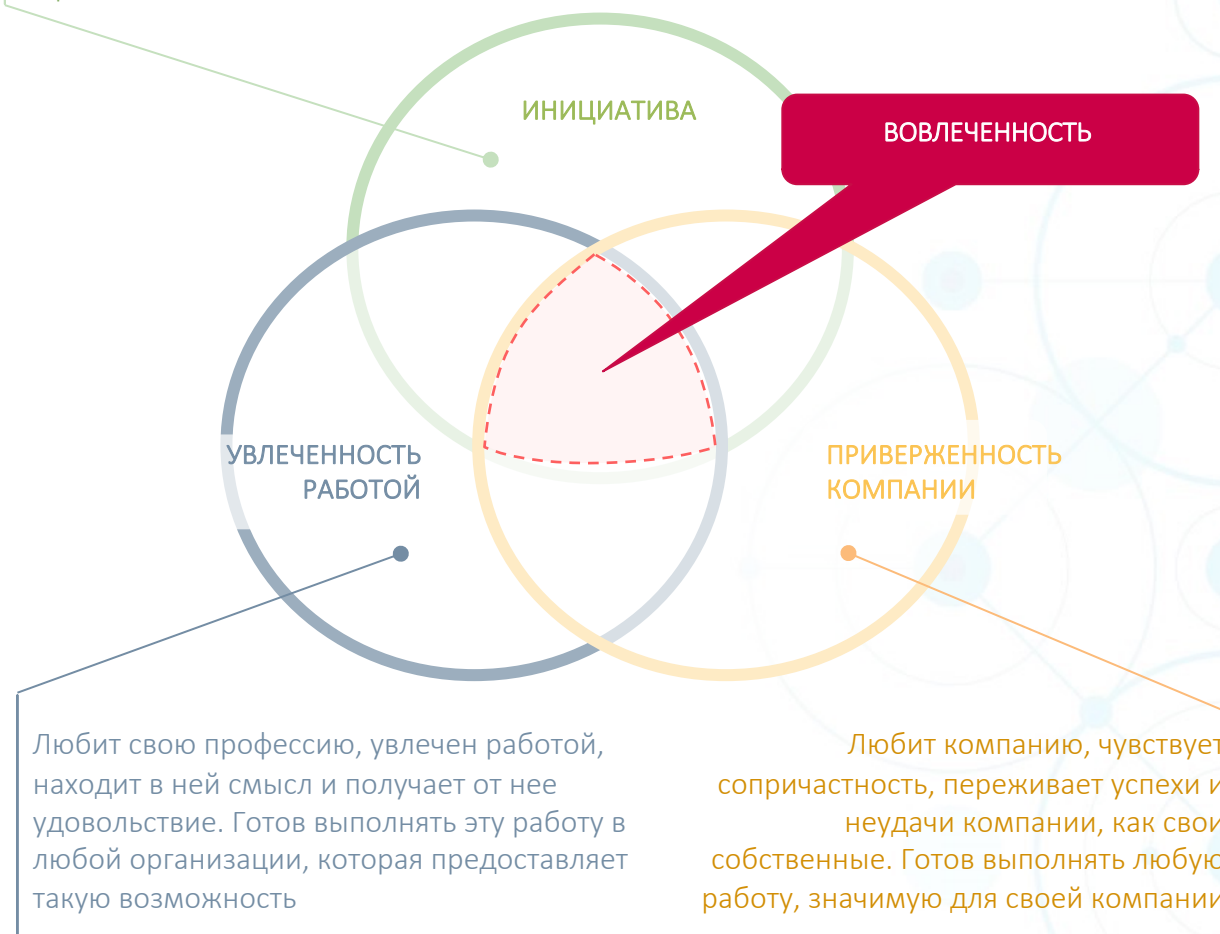


Модель вовлеченности ЭКОПСИ Консалтинг



ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИНДИКАТОРЫ

1	Цели и стратегия
2	Бизнес-процессы
3	Коммуникация
4	Обучение
5	Карьера
6	Компенсация
7	Условия труда
8	Оценка и признание
9	Ценности
10	Атмосфера и коллеги
11	Непосредственный руководитель
12	Топ-менеджмент

Проактивен. Делает больше, чем формально должен. Замечает проблемы, не относящиеся напрямую к его зоне ответственности, и прикладывает усилия для их решения



Модель «Спиральная динамика»

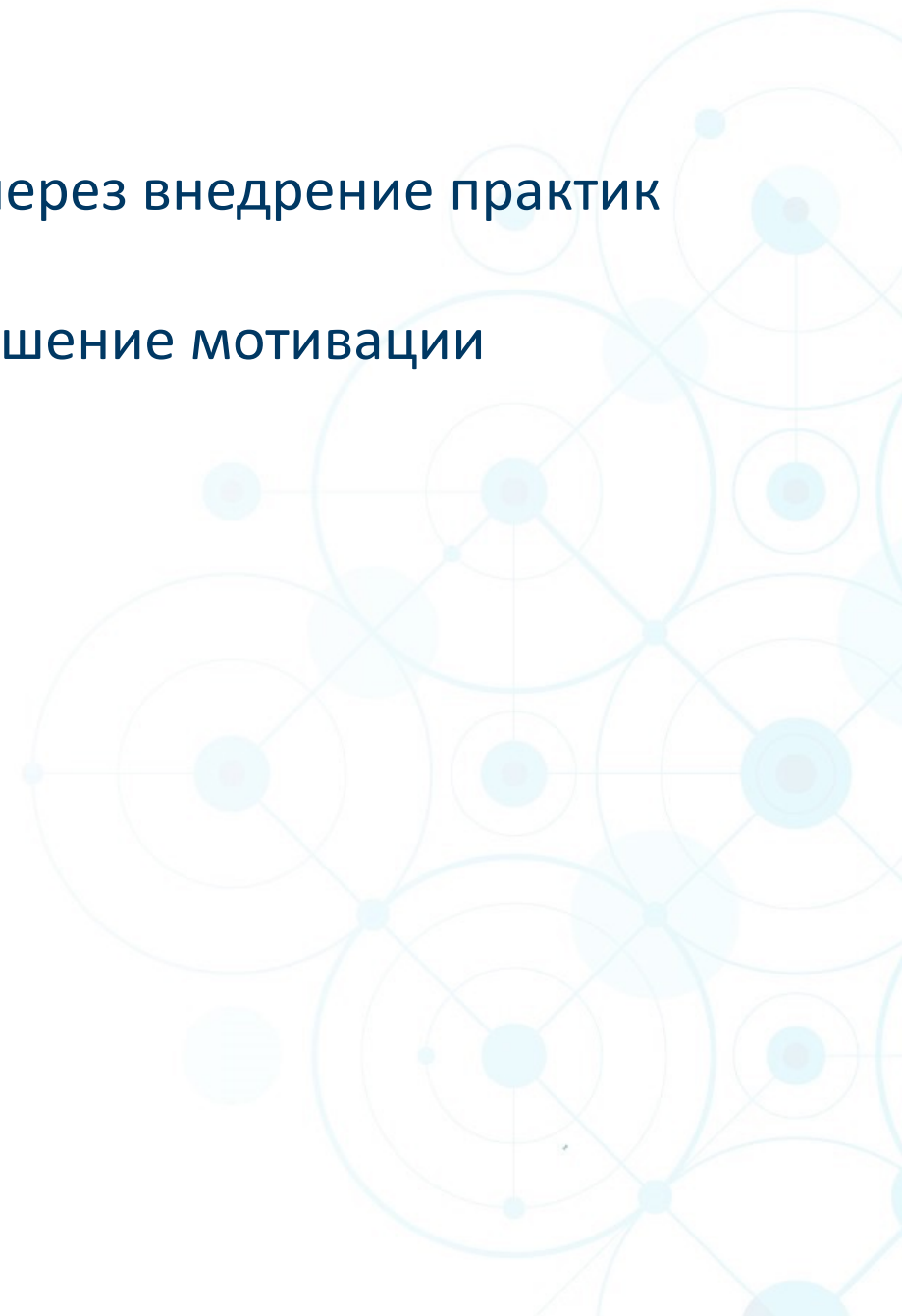
КУЛЬТУРА	ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ	ЛИДЕРЫ	
 СИНТЕЗ «Чтобы сделать людей счастливыми»	<ul style="list-style-type: none"> • Творчество • Глобальные инновации • Свободы 	Самоорганизация	БИРЮЗОВЫЕ ЛИДЕРЫ
 ВОЗМОЖНОСТИ «Потому что нам интересно пробовать»	<ul style="list-style-type: none"> • «Пусть цветут все цветы» • Диалог • Эксперименты 	Фасилитация и проекты	ЛИДЕРЫ ФАСИЛИТАТОРЫ
 УСПЕХ «Чтобы быть первыми»	<ul style="list-style-type: none"> • Быть первым • Выдающийся результат • Фокус на цели 	Амбициозное целеполагание	ЛИДЕРЫ ДОСТИЖЕНИЙ
 ПРАВИЛА «Потому что таков закон»	<ul style="list-style-type: none"> • Системность • Закон • Порядок 	Регламенты	РЕГУЛЯРНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ
 СИЛА «Потому что война»	<ul style="list-style-type: none"> • Власть • Автономия • Подвиг 	Поручения и страх	ЛИДЕРЫ КОМИССАРЫ
 ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ «Потому что так принято»	<ul style="list-style-type: none"> • Общность и поддержка • Традиции • Уважение к старшим 	Поручения и забота	ЛИДЕРЫ ОТЦЫ

Сетевой менеджмент

Регулярный менеджмент

Персональный менеджмент

- Развитие культуры и системы непрерывных улучшений
- Развитие организационной культуры правил и успеха в т.ч. через внедрение практик регулярного менеджмента
- Внедрение системы управления затратами в т.ч. через повышение мотивации сокращения стоимости процессов
- Внедрение управления данными
- Цифровая стратегия
- Дальнейшее развитие уже внедренных практик



ЭПИЛОГ

№1 **В 3.4**
раза

по темпу роста выручки
в 2014-2020

№1 **190**
млрд рублей

по реализованным проектам
ГЧП в дорожно-транспортной
инфраструктуре

№2

- Доля рынка более 9% in 2020
- План до 2026 – увеличить долю рынка свыше 12%

по доле рынка

№2

Выручка в 2020 –
85.5 млрд руб.
Прогноз по выручке
2021 – **88** млрд руб.

по объемам выручки

TOP 2-3

- 1527** единиц дорожно-строительной, специальной техники и транспортных средств
- 19** асфальтобетонных заводов
- 30** асфальтоукладочных комплексов

по собственной ресурсной базе

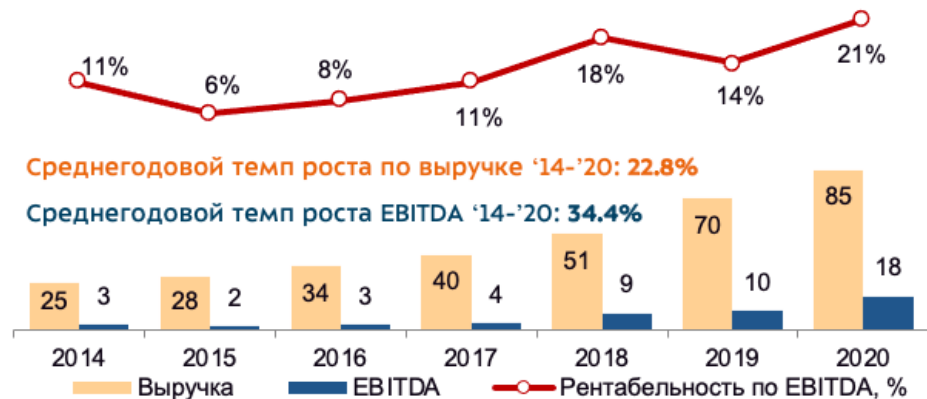
TOP 2-3

15 субъектов РФ
4 федеральных округов

географическая диверсификация

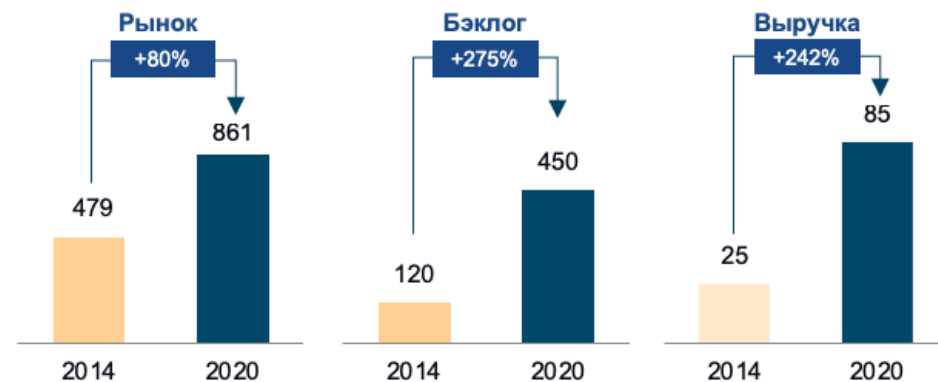
Продолжительный рост выручки и EBITDA

(млрд руб.)



Ключевые показатели эффективности опережают рынок

(млрд руб.)



Источник: Информация по компании, отчетность МСФО

« Мы создаем высококачественные автомобильные дороги, являющиеся основой для развития регионов и улучшения качества жизни людей »»

Генеральный директор
АО «ДСК «АВТОБАН»
Алексей Андреев



БЛАГОДАРНОСТЬ НАШИМ ПАРТНЕРАМ

- АВРМР
- Business Set
- Ernst & Young
- ИВА
- KPMG
- Ward Howell
- АМИ-Систем
- Белайчук А.А.
- ГК Advanta
- ГК «Современные технологии управления»
- Елисеев С.В.
- Институт Адизеса
- Интерсертифика
- Литти С.П.
- Лозовицкий И.Б.
- Мастерская Олега Замышляева
- Федеральный Центр Компетенций
- Экопси

СПАСИБО!



ЦЕННОСТИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «АВТОБАН»



АО «ДСК «АВТОБАН»

119571 г. Москва,

пр. Вернадского, д. 92, к. 1

Тел./факс: + 7 (495) 645-98-18

E-mail: recept@avtoban.ru