



# ENDSPIEL

## Корпоративный журнал о стратегии развития компании

Результаты исполнения прошлой стратегии  
Прогноз развития экономики и рынков  
Текущее положение и вызовы  
Новые миссия и ценности  
Новые финансовые ориентиры  
Видение и приоритеты развития  
Ключевые стратегические направления  
Особые меры в реализации новой стратегии

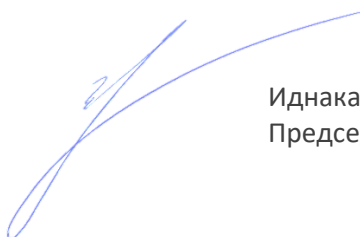
# Вступительное слово Председателя Правления

*«Стратегические просчеты невозможно компенсировать финансовыми вложениями»*

Я горжусь тем, что мы сделали за годы нашего развития!

Мы стали примером российской компании, которая за все время своего развития показала рекордные темпы усовершенствования и трансформации. Мы улучшили качество наших продуктов и услуг. Мы стали лучше обслуживать наших клиентов, контролируя каждый этап взаимодействия с клиентом – от первоначального знакомства с нашей компанией до отзывов после использования наших продуктов. Мы провели модернизацию наших процессов и технологий: создали усовершенствованную систему разработки продукции, запустили полноценную маркетинговую систему компании, создали современный отдел продаж компании, отвечающий последним тенденциям рынка, повысили эффективность, управляемость и качество процессов компании. Мы сформировали принципиально новую управленческую команду, развили навыки и возможности нашего коллектива, реализовали ряд передовых управленческих технологий. Мы продемонстрировали, что не только зарубежные сырьевые холдинги могут быть заметными участниками рынка. Подтверждением всему этому служит расширение не только нашего присутствия на традиционных для нашей компании рынках, но и расширение рынков присутствия, но для нас более важны благодарность наших клиентов и уважение коллег. Я горжусь нашей командой, которая смогла достичь таких результатов! Все, что мы сделали, — это только начало пути. Далеко не все из того, что мы начали, завершено. У нас не все получилось и есть много недоработок, которые нам предстоит исправить. Впереди — огромная работа и новые вызовы. В прошлом мы ставили перед собой задачи, связанные в основном с модернизацией нашей компании, ее догоняющим развитием. Наши задачи на следующем этапе будут существенно сложнее. Нам необходимо заложить основы для будущего успеха AveniR® в новом мире. Это мир стремительно меняющихся технологий и предпочтений клиентов, мир растущей конкуренции и инновационных подходов к конкуренции, мир существенно большей волатильности и неопределенности в экономике, мир усиления конкуренции со стороны совершенно новых участников рынка, мир более требовательного регулирования и снижающейся рентабельности. Найти достойные ответы на эти вызовы будет нелегко. Это потребует очень серьезных изменений в нашей работе, но, что более важно, это потребует творческой энергии, креативности и вовлеченности всего нашего коллектива. Я уверен, что мы станем по-настоящему инновационной высокотехнологичной компанией мирового класса и масштаба. Каждому клиенту будет удобно, выгодно и приятно работать с нами, а каждый сотрудник будет гордиться своей сопричастностью к большому и важному делу.

Это наша цель, и я верю, что мы ее достигнем!



Иднакар Евгений Владимирович  
Председатель Правления НПК «АВЕНИР»



## Глава 1 из 8

### Результаты исполнения прошлой стратегии

Разрабатывая в 2012 году Стратегию развития AveniR® до 2017 года, мы поставили перед собой амбициозные цели: развитие всех показателей компании, увеличение ассортиментной матрицы компании в 10 и более раз, трехкратный рост прибыли, рентабельность капитала не ниже 20%, укрепление конкурентных позиций, выход на международные рынки. Мы также определили ряд качественных параметров как приоритеты развития Компании. По итогам работы в 2012–2017 годах мы решили большинство поставленных задач.

[ ! ] Комплексная модернизация и превращение AveniR® в одну из ведущих компаний РФ и СНГ:

#### Рыночное положение

- Укрепление конкурентных позиций на основных рынках – выполнено
- Выход на новые рынки деятельности - выполнено
- Укрепление конкурентных позиций на дополнительных рынках – выполнено
- Сохранение доли в активах рыночной системы на уровне 25-30% - выполнено

#### Финансовые показатели

- Увеличение объёма прибыли в 5 раз – не выполнено
- Уменьшение отношения операционных затрат к операционному доходу до 40% - не выполнено
- Рентабельность капитала выше 20% - выполнено
- Увеличение численности персонала в 2 раза - выполнено

#### Качественные показатели

- Лидирующие на рынке клеевых полимерных материалов
- Сильные заявки на выход на иные полимерные рынки
- Сильная и адекватная задачам Компании корпоративная культура
- Высококвалифицированный персонал
- Эффективные и надежные системы и процессы
- Сильный бренд и лояльные клиенты

#### Международные рынки

- Значимая (от 3 до 5%) доля в прибыли AveniR®, в основном за счет развития бизнеса в трех крупных странах СНГ
- В Украине, Казахстане и Белоруссии доля рынка не менее 5%

Мы перевыполнили нашу цель по прибыли и рентабельности капитала. Сегодня по показателю рентабельности капитала AveniR® в 1,5 раза превышает среднерыночные показатели и почти в 3 раза — рентабельность крупнейших российских компаний. По большинству направлений нашей работы нам удалось переломить тренд падения доли рынка и укрепить рыночные позиции Компании. Мы расширили свое присутствие на рынке, стали по-настоящему универсальной Компанией.

[ ! ] В рамках Стратегии до 2017 года мы определили четыре приоритетных темы для развития AveniR®, по каждой из них были достигнуты значительные результаты:

Лицом к клиенту — построение клиентоориентированной научно-технической компании. Мы повысили качество обслуживания всех категорий наших клиентов. В нашей Компании мы реализовали новые стандарты и методы обслуживания. Мы ввели удобный для клиентов режим работы, сократили время ожидания ответных звонков. Вежливость и проактивность стали новыми стандартами работы наших сотрудников. Наряду с развитием традиционного интернет присутствия мы освоили полноценные и ведущие на рынке интернет-ресурсы и порталы. С нуля была построена инфраструктура контактного центра для обслуживания по телефону. Создав институт специализированных по направлениям полимерного рынка клиентских менеджеров, мы улучшили качество работы с клиентами, повысили технические знания по продуктам наших менеджеров. Мы улучшили существующие на тот момент наши продукты, а также создали новые продуктовые направления.

Промышленная революция — стандартизация и централизация функций, перевод наших процессов и процедур на промышленную основу. Мы внедрили передовую систему управления рисками, соответствующую требованиям сегодняшнего состояния рынка. Мы централизовали функции по обработке и сопровождению всех операций, многократно повысив производительность труда.

Система управления взаимоотношениями с клиентами — внедрение идеологии постоянного совершенствования. Мы внедрили и тиражировали на всю Компанию систему управления взаимоотношениями с клиентами, обучив весь кадровый состав, которые стали непосредственными участниками программы изменений Компании. В рамках этой кампании мы одновременно работали над оптимизацией процессов, развитием системы управления и изменением культуры и стандартов поведения. Результатом стал одновременный рост эффективности продаж, удовлетворенности клиентов и вовлеченности сотрудников. На начальных этапах рост производительности составлял не менее 25%, также было обеспечено ее устойчивое дальнейшее улучшение.

Инвестиции в человеческий капитал — модернизация системы управления персоналом. Мы внедрили новую современную систему подбора, найма, обучения, планирования карьеры и

эффективной мотивации персонала. Были существенно увеличены инвестиции в обучение и развитие, реализованы механизмы наставничества и кадрового резерва. Произошло существенное обновление и повышение качества управленческой команды Компании.

[!] Вместе с тем не все цели Стратегии-2012 были реализованы в полном объеме. В первую очередь это касается снижения доли на рынке, эффективности управления расходами и зрелости ряда управленческих систем и процессов. Эти задачи, безусловно, станут фокусами новой стратегии в рамках продолжения нашей работы по модернизации Компании.



## Глава 2 из 8

### Прогноз развития экономики и рынка

[ ! ] Россия: сценарии развития в 2014–2018 годах

На основе предположений о динамике мирового роста и ценах на сырьевые товары были разработаны три сценария развития экономики России — базовый, оптимистический и пессимистический. Базовый сценарий предполагает сохранение цены нефти марки Urals на уровне \$100 за баррель и рост мировой торговли на 4,5–5%. Оптимистический сценарий основан на предположении, что рост мировой торговли ускорится до 6–6,5%, цена нефти поднимется до \$115 за баррель. Пессимистический сценарий предполагает падение цен на нефть до \$70–80 за баррель. Предполагается, что модель экономики России во всех сценариях не претерпит существенных изменений — сохранится ее сырьевая направленность с достаточно высокой концентрацией производства и значительным присутствием государства.

- Базовый сценарий: низкий рост, слабый рубль

Базовый сценарий предполагает невысокие темпы роста ВВП на уровне 2,2–2,4% и стабильную динамику основных экономических показателей. Увеличение инвестиций не превысит 2% в год, определяющее значение будет иметь инвестиционная политика крупных компаний. Ведущим драйвером роста останется потребительский спрос, но его сила будет уменьшаться, а воздействие на экономику — ослабевать. В условиях снижения спроса и жесткой тарифной политики инфляция снизится к концу периода на 2 п.п. — до 4,5%, вероятен умеренный рост безработицы — до 6,2%. Монетизация экономики возрастет с 49 до 54%. Продолжится плавное ослабление курса рубля.

- Оптимистический сценарий: невысокий рост, квазистабильный рубль

За счет более благоприятных внешних условий темп роста ВВП возрастет до 3%. Главным драйвером роста станут инвестиции, темп роста которых повысится до 4%. Снижение инфляции будет меньше, чем в базовом сценарии, — до 5% в 2018 году, но безработица останется на текущих низких уровнях, а ослабление рубля будет незначительным.

- Пессимистический сценарий: новый кризис

Пессимистический сценарий основан на предположении о резком ухудшении конъюнктуры внешних рынков. Последствия падения цен на нефть до \$70 за баррель будут крайне негативными — произойдет отток капитала из России в объеме \$90 млрд в год, снижение ВВП составит 3,5% в первый и 2,0% во второй год кризиса соответственно. Последующее восстановление экономики будет медленным — рост ВВП не превысит 1% в год.

Инвестиции в первый год кризиса сократятся и впоследствии не достигнут докризисного уровня. Ухудшится состояние государственных финансов, что снизит возможность государственной поддержки экономики. Безработица вырастет до 8%. Снижение курса рубля будет более существенным, чем по базовому сценарию.

Профильные рынки: замедление роста, сокращение маржи

- В рамках базового сценария развития макроэкономики и профильного рынка невысокие темпы роста денежной массы обусловят замедление роста активов системы с 13–15% в 2017 году до около 10% в 2022 году. В условиях медленного роста реальных доходов темпы роста потребления снизятся с 18–20% в 2017 году до 13–15% в 2022 году. Завершится период высоких темпов роста розничных цен на продукцию — темпы роста рынка снизятся до 22–25% в 2017 году и до 12–15% к концу периода. Замедление инфляции вызовет снижение цен, это в большей степени затронет розничные цены, в меньшей — портфель оптовых клиентов. В наибольшей степени снижение цен коснется краткосрочных сделок, поэтому форма кривой доходности совокупного портфеля системы станет более плоской. Снижение себестоимости будет менее значительным, чем выходной стоимости, в результате маржа работающих активов сократится с 5,5% в 2016 году до 4,5% в 2022 году. Замедление темпов роста активов вызовет ужесточение конкуренции за наиболее привлекательных клиентов, что станет одним из факторов снижения маржи. Важным конкурентным преимуществом будет качество управления рисками. При этом эффективность работы компаний все в большей степени будет зависеть от умения управлять издержками.

- Оптимистический сценарий имеет незначительные расхождения по сравнению с базовым, основные отличия относятся к более высокому качеству активов, а также массе ее прибыли. В случае реализации пессимистического сценария темпы роста резко замедлятся. Снижение доходов населения приведет к заметному уменьшению темпов роста, а также к значительному ухудшению качества кредитного портфеля, однако оно будет меньшим, чем в кризис 2008 года. Сжатие маржи и увеличение резервов приведут к быстрому сокращению доходов и падению рентабельности капитала. Рост отрасли полиуретанов (основного на текущий момент рынка деятельности компании) по оценкам компании Labyrinth Research&Markets превышает динамику мирового ВВП — в 2015 г. он составил 4% против 2.4%, а в 2016 ожидается на уровне 5% против 2.9% ВВП. Такое опережение говорит о стабильном развитии отрасли и востребованности продукции у потребителей. о итогах 2014 г. мировое производство ПУ составило 20.5 млн т, предварительная оценка по 2015 г. - 21.3 млн т. Прогноз на 2020 г. предусматривает рост показателя до 30 млн т. При этом основной скачок произойдет за счет Китая - с 7.8 млн т в 2014 до 13.5 млн т в 2020. Российский рынок ПУ, учитывая промышленный спад в 2015 г., смог удержаться на уровне не хуже общеэкономических показателей. Снижение спроса в ранее стабильных областях применения продолжится в 2016 г., а игрокам рынка предстоит и борьба за потребителя, и координация усилий в общении с регулятором.

## [ ! ] Зарубежные рынки: сценарии развития в 2017–2022 годах

### - Центральная и восточная Европа

тесная связь стран подгруппы со странами находящейся в рецессии еврозоны вызвала экономический спад в шести из восьми стран под группы. В ближайшие годы ожидается переход стран подгруппы к положительной динамике ВВП, но темпы его роста будут относительно невысокими — в диапазоне 2–3% в год. Инфляция во всех странах подгруппы, кроме Сербии, является невысокой — до 3% в год. Ожидается, что и в будущем она сохранится на этом уровне. Инфляция в Сербии в 2012 году превысила 7%, ее замедление к уровню 5% прогнозируется не ранее 2014 года. Главным сдерживающим фактором для развития рынков стран ЦВЕ будут низкие темпы экономического роста. Темпы роста основных рынков стран ЦВЕ не превысят 3–5%, за исключением Сербии, где рост составит 6–10% в год. Что касается рынка полиуретанов - европейские производители по итогам 2015 г. на 3% увеличили выпуск ПУ, предварительный показатель - 4.68 млн т. В 2016 г. темпы роста сохранятся, прогнозируемые объемы - 4.8 млн т. Суммарное же производство в странах ЕМЕА (Европа, Средний Восток и Африка) за 2016 г. может достигнуть 6 млн т. По данным аналитиков Ceresana, в 2014 году объем мирового рынка полиуретана оценивался в \$50 млрд. Согласно последнему прогнозу, основанному на всестороннем анализе конъюнктуры мирового рынка, потребление полиуретана будет увеличиваться (в обозримой перспективе до 2022 года) на 4,8% ежегодно и, в конечном итоге, достигнет отметки в \$74 млрд.

### - СНГ и Турция

В экономиках Казахстана и Турции преобладают позитивные тенденции. ВВП Казахстана в 2016 году увеличился на 5,1%, в ближайшие годы ожидается сохранение достигнутых темпов роста. Замедление ВВП Турции в 2016 году до 2,2%, вероятнее всего, является временным, в последующие годы можно прогнозировать повышение темпов роста до 4%. В экономиках Белоруссии и Украины наблюдается снижение темпов роста, падение спроса на экспортные товары, дефицит платежного баланса. Рост ВВП Украины в 2016 году составил 0,2%, и в ближайшие годы он не превысит 1,5%. Инфляцию удалось удержать на уровне 0,6% в 2016 году, и ее прогноз на ближайшие годы не превышает 4%. В Белоруссии ВВП в 2016 году увеличился на 1,5%, в ближайшие годы ожидается его рост на уровне 2–3%, а инфляция не опустится ниже уровня 10%. Рынки стран СНГ несут серьезные риски различного характера. Основной риск рынка Казахстана связан с высокой долей плохих долгов, но его локализация в трех банках и высокие темпы роста экономики позволят рынкам расти на 10–15% в год. Негативное воздействие на рынок Украины оказывает его чрезмерный размер по отношению к ВВП страны, а также дисбаланс между кредиторами и дебиторами. Несмотря на медленные темпы роста экономики, рынок сможет расти на 10% в год и более. Ключевые риски рынка Белоруссии связаны с высокой степенью участия государства в экономике. При благоприятной политике со стороны государства рынок будет расти на 20–30% в год. Рынок Турции является сбалансированной по соотношению кредиторов к дебиторам, и если монетарные власти не допустят перегрева рынков, то темп их роста на ближайшие годы составит 11–18% в год.





## Глава 4 из 8

### Новые миссия и ценности

У каждого дела и каждого бизнеса есть свои глобальные цели – кто-то просто хочет заработать денег, кто-то самореализоваться, но мы уверены, чтобы достичь глобальных результатов – нужно ставить перед собой основательные цели и желать достичь чего-то большего, чем деньги и известность. Пять лет назад, в начале своего пути AveniR® сформулировал миссию, которую старается исполнять на протяжении всей работы компании. Мы убеждены, что то, что мы сформулировали тогда, остается важным для AveniR® и сегодня.

[ ! ] Вся наша работа направлена на удовлетворение потребностей клиента, мы даем клиентам уверенность и надежность, помогая реализовывать их устремления и мечты.

Наша миссия также определяет, как мы этого достигаем. Мы даем людям уверенность и надежность в нас как в партнере, в наших материалах, в наших услугах, помогая реализовать устремления, цели и мечты. Мы понимаем, что наша продукция и сервисы – это средство реализации других, существенно более значимых потребностей и целей, но мы хотим, чтобы наши клиенты ценили нас за то, что мы помогаем им приближаться к этим целям.

Пять лет назад мы также сформулировали какой организацией должен стать AveniR® в дальнейшем. Сегодня, формулируя задачи Компании на следующий период развития, мы уточняем набор этих тезисов, определяющих наш уровень амбиций и наиболее важные для нас принципы работы. То, во что мы верим:

- Мы строим одну из лучших научно-технических компаний России.

- Мы хотим сделать AveniR® примером успеха крупной не сырьевой российской компании полимерного рынка
- Мы хотим сделать AveniR® многогранной и многоцелевой компанией полного сервиса
- Развитие организации возможно только через изменение и личностный рост членов ее команды. Этот процесс начинается с лидеров и руководителей.
- Наш успех будет неполноценен, если мы не поможем нашим сотрудникам достичь ощущения гармонии и счастья.
- Мы ориентируемся на устойчивое долгосрочное развитие, надежность и стабильность работы при любых обстоятельствах.
- Залог успеха компании – краткосрочное и долгосрочное планирование всех показателей, в том числе и финансовых.

Наши ценности — это основа отношения к жизни и работе, это внутренний компас, который помогает принимать решения в самых сложных ситуациях, это принципы, верность которым мы храним всегда и везде.

Миссия Компании и принципы нашей команды дают нам основу для того, чтобы четко сформулировать ценности AveniR®. Наши ценности не оторваны от жизни, они понятны и прозрачны для каждого члена команды, они — основа принятия решений, именно они определяют нормы поведения. Они направляют каждый разговор, который мы ведем, каждое решение, которое мы принимаем, и каждый случай взаимодействия с членами нашей команды и с нашими клиентами. Наши ценности определяют каждый продукт или услугу и каждое направление, по которому мы работаем. Если мы не можем связать то, что мы делаем, с нашими ценностями, мы должны спросить себя, почему мы делаем это.

Мы верим в ценности, в соответствии с которыми работаем и живем, а не в заученные фразы. Нам важно делать, а не говорить. Для нас важно делать больше, лучше, превосходить себя. Для нас важно, чтобы наши клиенты получали лучший продукт и сервис, чтобы наши коллеги знали, что наша команда всегда сделает максимум. Для нас важно, чтобы мы могли гордиться собой, чтобы мы понимали, что нет пределов возможного. И мы знаем, что, если это будет так, то мы сможем сделать то, что казалось невозможным.

[ ! ] Именно поэтому мы выбрали для себя три простых, но очень важных ориентира, которые помогут нам принимать верные решения в любых ситуациях:

Я – лидер

- Мы принимаем ответственность за себя и за то, что производим и делаем.
- Мы делаем лучшее, на что мы способны.
- Мы постоянно развиваемся и совершенствуем себя, Компанию и наше окружение.
- Мы честны друг с другом и с нашими клиентами, стремимся к открытости и

Мы – команда

- Мы с готовностью помогаем друг другу, работая на общий результат.
- Мы открыты и доверяем своим коллегам.
- Мы относимся друг к другу с уважением.
- Мы помогаем расти и развиваться нашим коллегам.

Все – для клиента

- Вся наша деятельность построена вокруг и ради интересов клиентов.
- Мы хотим удивлять и радовать клиентов качеством продуктов, услуг, сервиса и нашим отношением.
- Мы превосходим ожидания наших клиентов.

[ ! ] Лидерство для нас — это в первую очередь готовность принимать на себя ответственность. Это постоянное развитие и совершенствование. Это то, каким бы мы хотели видеть каждого сотрудника AveniR® вне зависимости от занимаемой им должности.

Мы глубоко убеждены, что в такой организации, как AveniR®, только работая как команда, мы сможем получить максимум эффекта и синергии от наших разных продуктов и услуг, а также географий присутствия. Мы также верим, что только в команде, в атмосфере взаимного уважения и доверия, сотрудники Компании смогут получить максимальное удовлетворение от своей работы и отдачу от своих усилий. Превышение ожиданий клиентов станет основным критерием оценки нашей работы и основной метрикой успеха. Мы хотим, чтобы каждый сотрудник стремился превзойти ожидания своего клиента, доставить ему радость и удивление от качества нашей работы.

[ ! ] Наша задача на следующие 5 лет с делать так, чтобы эти ценности пронизывали все сферы деятельности Компании, стали единственно возможной нормой поведения и работы..



## Глава 5 из 8

### Новые финансовые ориентиры

Стратегия AveniR® направлена на дальнейшее укрепление его позиций в качестве одного из ведущих и стабильных компаний полимерного на рынке присутствия. За ближайшие пять лет мы удвоим показатели чистой прибыли и активов, добьемся прорыва в эффективности управления расходами, повысим показатели достаточности капитала первого уровня, а рентабельность собственного капитала останется выше мировых аналогов.

[ ! ] Задача по удвоению размера чистой прибыли и поддержанию ежегодного темпа ее прироста на уровне 14–16% в год является достаточно амбициозной в условиях макроэкономической нестабильности и усиливающегося давления со стороны регуляторов и конкурентов. Мы считаем, что сможем достигнуть этого результата за счет работы по 5 направлениям:

- Укрепление наших конкурентных позиций.

Мы ставим перед собой цель сохранить или увеличить долю AveniR® на большинстве рынков. Это позволит нам обеспечить темпы роста объемов нашего бизнеса, превышающие общерыночные показатели.

- Поддержание уровня чистой процентной маржи на уровне лучше конкурентов.

По нашим прогнозам, наметившаяся тенденция снижения цен сохранится на пятилетнем горизонте и будет оказывать давление на чистую процентную маржу на всех рынках присутствия Компании. При этом изменения структуры нашего бизнеса будут оказывать благоприятное влияние на его рентабельность.

- Обеспечение опережающего темпа роста доходов сопутствующих материалов и услуг. Мы ставим цель довести долю этого профиля до 25–27%. Это будет обеспечено за счет расширения продуктовой линейки и повышения качества и глубины взаимоотношений с клиентами. Так, по различным направлениям бизнеса мы ставим цель повысить количество сопутствующих материалов и услуг на одного клиента на 50–70%.

- Обеспечение высокой эффективности по управлению расходами. AveniR® должен стать одним из лидеров в мире по эффективности своей деятельности. Важнейшей задачей Компании является опережающий рост доходов над расходами, что приведет к улучшению целевых показателей (снижение отношения операционных расходов к операционным доходам (до резервов) до уровня 40–43% и отношения операционных расходов к активам до уровня не выше 2,5% в 2022 году). Мы достигнем этого за счет реализации масштабных преобразований в организации системы продаж и обслуживания клиентов и повышения эффективности операций, направленных на существенное повышение производительности труда.

- Поддержание достаточно высокого качества активов. Еще одной важнейшей целью стратегии развития AveniR® является обеспечение оптимального соотношения доходности и риска. Мы ожидаем структурных изменений в портфеле риск-финансов Компании — доли более маржинальных бизнесов увеличатся при уменьшении доли клиентов, имеющих кредитные риски. Это должно обеспечить оптимальный баланс между доходами Компании от операций, подразумевающих на себе кредитные риски, и расходами на создание резервов Компании на потери.



## Глава 7 из 8

### Ключевые стратегические направления

#### [!] Оптимизация расходов

В рамках реализации Стратегии до 2017 года предполагалось, что уровень отношения операционных расходов к операционным доходам AveniR® снизится до 40%. Несмотря на существенные усилия, AveniR® не смог обеспечить реализацию данной задачи в полном объеме. Это связано с более высокими, чем предполагалось, затратами на реализацию программы трансформации, дополнительными расходами на приведение оплаты труда сотрудников к рыночному уровню, а также недостаточно эффективной системой управления затратами в масштабах всей Компании. Вместе с тем нам удалось удержать отношение операционных расходов к операционным доходам на уровне прежних значений. По итогам 2022 года мы ожидаем дальнейшего снижения данного показателя до уровня, сопоставимого с другими эффективными компаниями России и мира.

Российскую экономику в следующие пять лет, вероятнее всего, ожидают низкие темпы роста. Мы ожидаем, что на фоне замедления роста объемов бизнеса будет расти уровень конкуренции, в том числе со стороны непрофильных участников рынка. Как следствие, можно ожидать роста стоимости привлечения клиентов, усиления регулирования и сохранения уровня рисков. Действие данных факторов будет выражаться в повышении нагрузки на операционную прибыль. В этих условиях лучшие результаты покажут компании, которые смогут одновременно обеспечить качественное обслуживание клиентов и в наибольшей степени реализовать эффект масштаба своего бизнеса, оптимизировав уровень операционных расходов.

Реализация Стратегии развития AveniR® на период 2017-2022 годов потребует осуществления крупных инфраструктурных проектов. В случае если мы не предусмотрим построение системного подхода и целенаправленной политики по оптимизации расходов, это выразится в сохранении в 2017–2022 годах темпов прироста операционных расходов на уровне порядка 13–16% в год (инерционный сценарий). При этом для достижения наших целей по уровню рентабельности собственного капитала темпы роста операционных расходов Компании должны быть существенно ниже и составлять в среднем чуть более 10% в год.

Для достижения запланированных темпов роста операционных расходов в рамках стратегий развития бизнес- и функциональных блоков и подразделений AveniR® предусмотрены специальные стратегические инициативы по оптимизации расходов, объединенные в отдельную кросс-функциональную программу.

Будет продолжена работа по оптимизации эффективности работы Компании и повышению производительности труда в рамках Производственной системы AveniR®.

Данные стратегические инициативы предусматривают в том числе повышение эффективности деятельности AveniR® и сокращение удельных расходов.

Повышение эффективности поддерживающих подразделений будет обеспечено в результате дальнейшей централизации функций, оптимизации процессов и изменения структуры управления. Некоторые функции могут быть переведены на аутсорсинг в случае положительного экономического эффекта.

Одним из фокусных направлений реализации программы оптимизации расходов будет повышение эффективности системы закупок. Новая система закупок будет призвана оптимизировать расходы в разрезе всех основных групп закупаемых Компанией товаров и услуг за счет адресного управления каждой категорией закупок.

В целях упрощения модели управления и сокращения расходов на управленческие аппараты мы рассмотрим целесообразность оптимизации уровней управления Компанией, обеспечим системное преобразование управленческих процессов.

Реализация программы оптимизации расходов потребует развития инструментария учета и контроля расходов

Для формирования основ долгосрочного и постоянного повышения эффективности использования ресурсов особое внимание будет уделено созданию и развитию в Компании культуры бережливости. Также успех в достижении установленных целей по оптимизации расходов будет поддерживаться эффективным управлением трудовыми и материальными ресурсами. «Бережливость» и ответственное управление ресурсами станут частью культуры принятия управленческих решений в AveniR®.

В результате реализации программы оптимизации мы планируем сократить операционные расходы и обеспечить рост чистой прибыли в расчете на работника более чем в 2 раза.

[ ! ] Производственная система

В рамках Стратегии-2012 Производственная система (ПСА) была принята как идеология управления, основанная на вовлечении всех сотрудников Компании в постоянное совершенствование нашей работы с применением инструментов бережливого производства. За прошедшие пять лет мы внедрили принципы ПСА в работу ключевых направлений работы Компании, повысив эффективность на 30–50%, а также построили инфраструктуру постоянного совершенствования.

Через пять лет ПСА будет являться повсеместно внедренным подходом к эффективной организации процессов производства продуктов и услуг и станет основой конкурентного преимущества нашей Компании. В целевом состоянии:

- Процессы — вся логика работы Компании будет подчинена максимально качественному и эффективному удовлетворению потребностей наших клиентов.
- Система управления будет нацелена на достижение целей, анализ причин отклонения от целей и устранение отклонений.
- Культура будет соответствовать новым ценностям Компании, способствовать командной работе, открытому признанию ошибок как естественного следствия развития и постоянному совершенствованию во всех аспектах работы.

За счет этого мы всегда будем лучше наших конкурентов:

- в отношении клиентов — мы будем лучше понимать и удовлетворять их потребности;
- в отношении сотрудников — мы создадим среду, которая будет максимально способствовать развитию профессиональных навыков, самореализации и даст возможности для карьерного роста;
- в отношении руководителей — мы будем постоянно повышать эффективность работы за счет высокой самоотдачи и заинтересованности сотрудников в улучшениях, улучшать качество и скорость управленческих решений и сокращать операционные расходы.

Для осуществления этих задач мы реализуем три масштабных инициативы:

1. Интегрируем стандарты ПСА в стандарты работы компании.

- Сформируем единое понимание содержательной части ПСА в модели зрелости, которая подробно описывает каждый из трех модулей ПСА.
- Введем единую шкалу и инструменты для объективной самооценки текущего уровня развития ПСА.
- Запустим цикл постоянного повышения уровня развития ПСА (определение текущего уровня — формирование целей и планов — реализация — определение текущего уровня и т.д.).

2. Интегрируем принципы ПСА в кадровый цикл Компании.

- Встроим принципы ПСА в корпоративную модель компетенций с тем, чтобы при принятии кадровых решений учитывались компетенции, связанные с ПСА.
- Интегрируем принципы и инструменты ПСА в существующие программы обучения Компании и разработаем новые программы обучения для развития необходимых компетенций по ПСА.
- Введем реализацию значимых улучшений в развитии ПСА как необходимое условие для карьерного продвижения.

3. Разовьем инфраструктуру «распределенного интеллекта».

- Создадим экспертные сообщества (преимущественно виртуальные) по всем направлениям работы Компании с целью поиска новых идей, решений и обмена опытом по актуальным проблемам.
- Качественно улучшим функциональность краудсорсинговых платформ, обеспечив их доступность для всех сотрудников, а также повысим удобство и простоту их использования.
- Создадим базу лучших знаний и практик — обеспечим всем сотрудникам Компаний доступ к накопленному опыту и лучшим практикам.

В результате мы сформируем на базе ПСА важнейший фактор конкурентного преимущества AveniR®: механизм постоянного совершенствования клиентского опыта и повышения эффективности работы.

[ ! ] Система управления компании

Реализация стратегических целей возможна только при условии построения эффективной и современной модели управления Компанией AveniR®. Модель управления, отвечающая стоящим перед AveniR® вызовам, должна обладать следующими основными характеристиками:



- Вариативность — возможность применения различных подходов к управлению для различных типов деятельности в рамках Компании.
- Гибкость и динамичность — возможность оперативного принятия и реализации решений субъектами управления при повышении их полномочий и ответственности.
- Эффективность и экономность — система управления должна отвечать целям Компании по оптимизации расходов.

В рамках следующего этапа развития AveniR® нам предстоит решить следующие задачи развития системы управления:

- Выделить несколько уровней корпоративного управления;
- Повысить самостоятельность и ответственность бизнес-единиц при принятии и реализации решений;
- Завершить процесс централизации поддерживающих функций и построения эффективных сервисных центров;
- Оптимизировать региональную структуру Компании в России на основе принципов стандартизации и повышения эффективности управленческих затрат.

При построении целевой модели управления требуется принимать во внимание, что ее внедрение возможно только при успешном функционировании необходимой поддерживающей инфраструктуры, в частности системы планирования и управления эффективностью деятельности, системы управленческой информации, а также стандартов деятельности бизнес-единиц.



## Глава 8 из 8

### Особые меры в реализации новой стратегии

Реализация стратегии будет осуществляться при полной интеграции предусмотренных в ее рамках мероприятий во все управленческие процессы и системы компании: бизнес-планирование, проектное управление, системы мотивации и управления эффективностью деятельности руководителей. Постоянный фокус на достижении запланированных результатов и проверка соответствия полученных результатов плановым будут также обеспечены за счет дополнительных процедур мониторинга и актуализации.

Для реализации и достижения целей стратегии разработан набор стратегических инициатив. Для всех стратегических инициатив устанавливается сквозная приоритезация, которая определяет порядок выделения ресурсов, мониторинга и контроля за их реализацией, последовательность и сроки реализации, в результате чего формируются «дорожные карты» реализации стратегий блоков и компании в целом. Данный набор инициатив будет являться основой для формирования портфеля проектов, а эффективность и ключевые вехи проектов и программ будут включены в систему мотивации и оценки результатов деятельности соответствующих руководителей.

Мониторинг реализации стратегии в целом, а также ее актуализация будут осуществляться в рамках процедуры бизнес-планирования. Также на ежемесячной основе будет проводиться мониторинг состояния портфеля проектов и программ всей компании. На каждый календарный год Правлением будет определяться 10 наиболее приоритетных программ в рамках стратегии, которые будут являться предметом особого внимания Правления и ежеквартально рассматриваться на его

заседаниях. По результатам мониторинга в случае необходимости будут приниматься решения об актуализации и внесении корректировок в соответствующие планы проектов.

[ ! ] Мы верим в миссию AveniR®. Она нас вдохновляет. Нам предстоит пройти большой, непростой, но очень интересный путь. Мы приглашаем вас пройти его вместе с нами!

## Ограничения и авторские права

Сведения, содержащиеся в настоящей брошюре, а также наши технические консультации в устной или письменной форме осуществляются самым добросовестным образом, однако считаются лишь не имеющими обязательной силы рекомендациями. Наши рекомендации не освобождают Вас от ответственности за собственную проверку актуальности предоставляемой информации, особенно той, которая относится к безопасности или содержится в технической документации, а также за установление пригодности наших продуктов и материалов для использования в Ваших целях и Ваших условиях эксплуатации. Применение наших продуктов, а также продуктов, изготовленных Вами на основе наших рекомендаций, находится за пределами наших возможностей контроля и поэтому находится исключительно в сфере Вашей ответственности.

Настоящая информация является собственностью AveniR®. Полная или частичная перепечатка данного текста в других изданиях без разрешения компании запрещена.