

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

27.03.02 Управление качеством

(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по повышению качества разворачивания стратегии на
основе метода Хосин Канри (на примере АО «АВТОВАЗ»)

Обучающийся

А.Н. Торхова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

доктор экономических наук М.О. Искосков

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Консультант

канд. пед. наук., доцент Т.С. Якушева

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.Н. Торхова.

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению качества разворачивания стратегии на основе метода Хосин Канри (на примере АО «АВТОВАЗ»»).

Научный руководитель: доктор экономических наук М.О. Искосков.

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению качества разворачивания стратегии на основе метода Хосин Канри на предприятии АО «АВТОВАЗ». Выявление наиболее адекватных современным условиям методов стратегического управления и формирование механизма интеграции этих методов для повышения эффективности их использования на промышленном предприятии.

Объект исследования – АО «АВТОВАЗ», основным видом деятельности, которого является производство легковых автомобилей.

Предмет исследования – система управления по целям АО «АВТОВАЗ».

Краткие выводы по бакалаврской работе: проанализирована действующая система управления по целям в службе первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию и выявлено ряд недочетов

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 22 источников и 16 приложений. Общий объем работы, без приложений, 80 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 16, рисунков – 12.

Abstract

The title of the graduation work is «Development of measures to improve the quality of strategy deployment based on the Hoshin Kanri method (using the example of AVTOVAZ JSC)».

The graduation work consists of an introduction, three chapters, a conclusion, tables, list of references including foreign sources.

The key issue of the thesis is the goal management system in the service of the First Executive Vice President for Strategy and Technical Development.

The aim of the work is to develop measures to improve the quality of strategy deployment based on the Hoshin Kanri method at the AVTOVAZ JSC enterprise. Identification of the most adequate methods of strategic management to modern conditions and the formation of a mechanism for integrating these methods to increase the efficiency of their use in an industrial enterprise.

The object of the study is AVTOVAZ JSC, whose main activity is the production of passenger cars.

The subject of the study is the goal management system of JSC AVTOVAZ.

Brief conclusions on the bachelor's work: the current management system for goals in the service of the first Executive Vice President for Strategy and Technical development was analyzed and a number of weaknesses were identified.

The practical significance of the work lies in the fact that its individual provisions in the form of the material of subsections 2.2, 3.1 and appendices can be used by specialists of the organization that is the object of the study.

The work consists of an introduction, 3 sections, a conclusion, a list of references from 22 sources and 16 appendices. The total amount of work, without appendices, 80 pages of typewritten text, including tables – 16, figures – 12.

The results of the study showed that measures to improve the quality of strategy deployment had a great positive impact on the company's activities.

Содержание

Введение.....	6
1 Теоретические аспекты системы стратегического планирования и ее влияние на результативность деятельности компании	7
1.1 Существующие модели стратегического планирования	7
1.2 Хосин Канри как современный и эффективный метод стратегического планирования.....	9
2 Анализ организации системы управления по целям в АО «АВТОВАЗ».....	17
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «АВТОВАЗ»	17
2.2 Анализ организации системы управления целями АО «АВТОВАЗ».....	29
3 Разработка мероприятий по повышению качества разворачивания стратегии на основе метода Хосин Канри.....	44
3.1 Разработка мероприятий по повышению качества разворачивания стратегии в службе первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию.....	44
3.2 Оценка экономической эффективности предложенного мероприятия.....	63
Заключение	67
Список используемой литературы	69
Приложение А Пример X-матрицы метода Хосин Канри	72
Приложение Б Организационная структура АО «АВТОВАЗ»	73
Приложение В Стандарт организации «Система управления по целям» СТО 002329-34-15.03-2022 АО «АВТОВАЗ»	74
Приложение Г Метод «4 коробки» АО «АВТОВАЗ»	77
Приложение Д Форма годового плана по достижению целей АО «АВТОВАЗ»	78
Приложение Е Форма «Предложение по целям и стратегии» АО «АВТОВАЗ»	79
Приложение Ж Форма заполнения «Обзор достижения целей» АО «АВТОВАЗ»	80

Приложение И Форма для анализа причин отклонений от целей АО «АВТОВАЗ»	81
Приложение К Пример процедуры развертывания целей и планов действий «Поймай мяч»	82
Приложение Л SWOT-анализ деятельности АО «АВТОВАЗ», проводимый в 2022 году	83
Приложение М План развития АО «АВТОВАЗ», представленный в 2022 году	84
Приложение Н Годовой план по достижению целей для службы первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию АО «АВТОВАЗ» за 2021 год	85
Приложение П Формы ежемесячного контроля достижения целей для службы первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию АО «АВТОВАЗ»	86
Приложение Р Политика в области качества АО «АВТОВАЗ».....	88
Приложение С SWOT-анализ деятельности предприятия АО «АВТОВАЗ» в 2023 году	89
Приложение Т Форма годового плана по достижению целей 2023 года на уровне исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию.....	91

Введение

Вопрос постоянного улучшения качества является актуальным при измерении эффективности, достигаемой организациями с помощью Всеобщего менеджмента качества. Тема «Хосин Канри» становится все более актуальной, поскольку основное внимание уделяется изменению менеджмента для постоянного улучшения качества.

В настоящее время предприятиям становится все сложнее адаптироваться к рыночным условиям, если они не обладают гибкостью и не готовы к изменениям. Стратегическое планирование является важным инструментом для предприятий, чтобы предвидеть будущую ситуацию и разработать планы действий на основе анализа рынка и конкурентов.

Современная концепция стратегического планирования действительно позволяет предприятиям адаптироваться к рыночным условиям хозяйствования и разработать систему мер, которая позволит им стабилизировать свою экономическую ситуацию и обеспечить дальнейшую эффективную работу. Важно отметить, что эффективное планирование должно учитывать различные факторы, такие как конкурентные преимущества, внешнюю и внутреннюю среду, а также потребности клиентов. Только учитывая все эти факторы, можно разработать комплекс средств и методов, который будет наиболее эффективным для каждой конкретной компании.

Важным аспектом стратегического планирования является постоянный мониторинг и анализ результатов, чтобы предприятие могло быстро реагировать на изменения внешней среды и корректировать свои планы в соответствии с новыми условиями.

Таким образом, стратегическое планирование играет важную роль в обеспечении стабильности работы предприятий в условиях быстро меняющейся экономической ситуации.

1 Теоретические аспекты системы стратегического планирования и ее влияние на результативность деятельности компании

1.1 Существующие модели стратегического планирования

В современном мире разработка и реализация эффективной стратегии развития промышленного предприятия составляет основную часть деятельности в условиях перехода к рыночной экономике. Чтобы компании выживали в тяжелых условиях конкуренции или политических неопределенностей необходимо привлекать потребителей различными способами, адаптируя методологии в рутинную функцию персонала [22].

С каждым годом скорости изменений в новом цифровизированном и информационном мире растут, поэтому для конкурентоспособной деятельности следует иметь саморазвивающуюся и самосовершенствующуюся систему управления при условии своевременного учета всех критических факторов влияния и их комбинаций и принятия соответствующих мер реагирования. Для быстрой реакции иногда недостаточно только ежегодного пересмотра поставленных стратегических ориентиров компании, необходимо также периодический пересмотр систем стратегического управления для анализа ее результативности. В подобной ситуации, наличие передовых технологий недостаточно для достижения успеха, а интуитивный подход к определению стратегии не обеспечивает в полной мере устойчивость и планомерность развития [21], [20].

В настоящее время все больше компаний понимают важность стратегического управления и признают его необходимость для достижения успеха в долгосрочной перспективе [1]. Это особенно актуально в условиях быстро меняющейся экономической ситуации и конкурентной борьбы на рынке. Внедрение полноценной системы стратегического анализа и менеджмента позволяет компаниям планировать свое развитие, определять

цели и задачи, выбирать наиболее эффективные стратегии и методы их реализации, а также контролировать и корректировать результаты своей деятельности [2]. Кроме того, стратегическое управление помогает компаниям адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды, минимизировать риски и принимать взвешенные решения. В России, как и в других странах, проблема стратегического управления является очень актуальной, и ее решение может существенно повысить конкурентоспособность и эффективность предприятий [3], [19].

Сфера автомобилестроения в настоящее время переживает непростое время неопределенности, но это не значит, что предприятиям не нужно планировать своё развитие на долгосрочную перспективу [4]. Для преодоления санкционных препятствий необходимо искать новые методы управления и стратегии развития, которые были бы легко понятны отечественным руководителям и основаны на базовых концепциях и понятиях, которые давно находятся в фокусе внимания многих известных авторов. С начала второй половины XX века специалисты предлагают различные концепции, которые помогают повысить эффективность стратегического развития предприятий и которые могут помочь компаниям повысить свою эффективность и успешно конкурировать на рынке [18]. Внимание современных исследователей сосредоточено на изучении следующих методик:

- система стратегического планирования;
- матрицы Ансоффа;
- Хосин Канри (Hosin Kanri) или Развертывание политики;
- модель 7S;
- сбалансированная система показателей;
- цели и ключевые результаты (Objectives and Key Results).

Использование комплексного и системного инструмента менеджмента, такого как стратегическое планирование, позволяет руководителям

сформировать необходимый набор целей для всех сотрудников и подразделений организации, тесным образом связанных с целями деятельности организации, которые представляют собой направления контроля результативности. В процессе данной работы определяется комплекс показателей для измерения достижимости целевого ориентира.

В современной действительности целесообразно сочетать управление на основе целей с концепцией бережливого производства, что позволит сохранять и эффективно повышать уровень удовлетворенности потребителя [5]. Если это так, то цели должны быть сформулированы с учетом постоянного улучшения и включать обязательство соответствовать применимым требованиям, а также постоянно улучшать систему бережливого производства на предприятии.

Для обеспечения эффективного развития организации необходимо каскадирование целей на всех уровнях управления, включая верхнее руководство, локальные подразделения и каждого сотрудника. Важно понимать, что сотрудники являются ключевым ресурсом для развития компании, и их личные цели должны быть направлены на достижение общей цели. Это позволит повысить уровень доверия и уважения в коллективе, а также создать прочный фундамент для формирования корпоративной культуры бережливого управления [6].

1.2 Хосин Канри как современный и эффективный метод стратегического планирования

В современном бизнесе компании применяют различные методологические подходы, и комбинация этих подходов создает уникальную систему управления, адаптированную к конкретной организации [7]. Один из таких методов, который способствует интеграции, является метод Хосин Канри, для применения которого используются различные инструменты управления. Этот метод рассматривается как стратегическое средство

управления в системах менеджмента качества, которое позволяет успешно внедрять различные методы управления в организации. Таким образом, метод Хосин Канри можно рассматривать как конвейер для упрощения процесса внедрения новых методов управления [8].

Хосин Канри представляет собой многофункциональный инструмент для организаций. Это и метод стратегического планирования, и инструмент управления комплексными проектами, и система управления качеством, позволяющая принимать во внимание потребности и пожелания потребителей при разработке новых продуктов. Кроме того, это операционная система компании, которая обеспечивает стабильный рост прибыли [9]. Хосин Канри также является методом управления на межфункциональном уровне и инструментом интеграции цепи поставок в процесс бережливого производства. Однако, главным преимуществом Хосин Канри является его способность к организационному обучению и созданию конкурентоспособных ресурсов. Этот метод также позволяет практически реализовать идею Всеобщего управления качеством и решения для бережливого управления [10].

Анализ потока создания ценности для клиента и структурирование целей на основе этого анализа позволяют оценить прибыль как результат удовлетворенности потребностей клиентов, которая достигается за счет улучшения внутренних процессов, повышения уровня систематизации корпоративных знаний и непрерывного обмена этими знаниями между сотрудниками, заказчиками и поставщиками [1].

Этот метод отличается тем, что он включает в себя участие всего персонала на всех уровнях управления, начиная от топ-менеджеров и заканчивая квалифицированными рабочими, в процессах планирования и осуществления стратегических решений. Данный подход значительно повышает его привлекательность в контексте стратегического управления. Особенностью этой системы является высокий уровень использования

инструментов групповой работы. Хосин Канри также известен как "развертывание политики", что подразумевает разработку стратегии с учетом целей, средств достижения этих целей и способов измерения результатов. Данный метод не только помогает в разработке стратегического плана, но и является практическим инструментом для внедрения и реализации уже существующего стратегического плана внутри организации.

Хосин Канри – универсальный инструмент, который может быть использован для управления практически любой деятельностью. Ниже приведены примеры задач, которые могут быть решены с помощью этого метода:

- интеграция производственных процессов в рамках одного завода, офиса, медицинского учреждения и т.д.
- интеграция системы производства продукта с участием нескольких поставщиков;
- запуск нового продукта или услуги;
- управление портфелем брендов или набором взаимосвязанных продуктов и услуг;
- управление программами стратегических изменений;
- внедрение системы бережливого производства или шести сигм;
- управление сложными проектами, включающими взаимодействие на уровне различных функциональных подразделений;
- управление компаниями, входящими в портфель инвестиционного акционерного фонда, для обеспечения систематического роста доходности этих компаний.

Хосин Канри является универсальным инструментом, который может быть применен в различных областях деятельности и помогает управлять сложными процессами и проектами, обеспечивая эффективность и успешную реализацию стратегических решений.

Методология Хосин Канри структурирована в соответствии с циклом PDCA, представленном на рисунке 1.

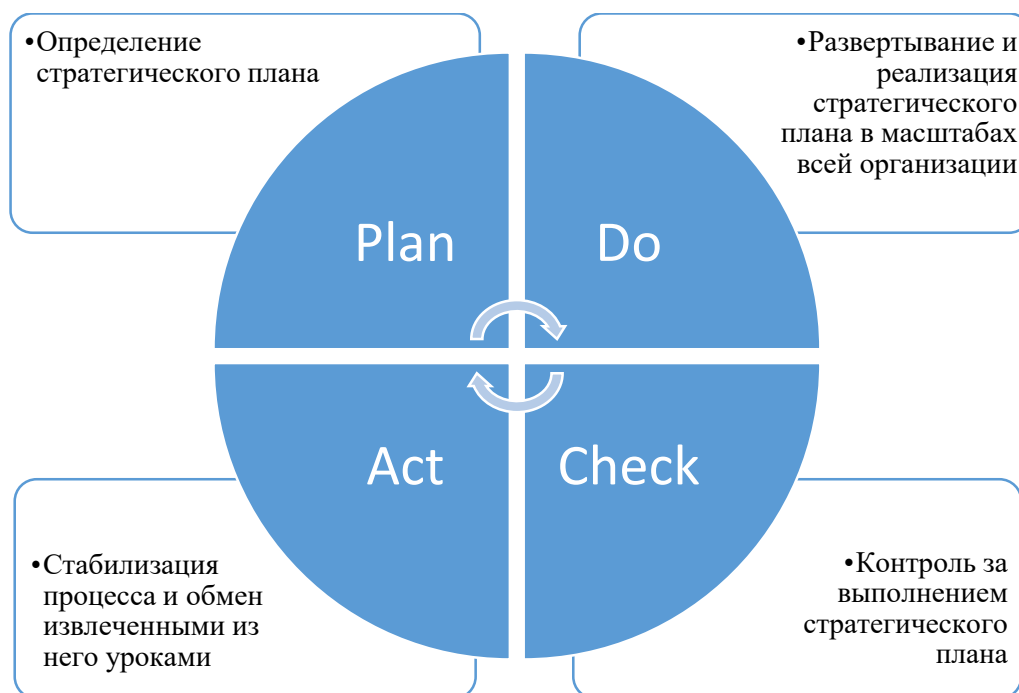


Рисунок 1 – Цикл PDCA в методологии Хосин Канри

Хосин Канри, благодаря своему систематическому применению PDCA, позволяет интегрировать функции планирования и исполнения на всех уровнях организации. Чтобы достичь этой цели, можно внедрить сложный процесс, известный как "поймай мяч". Этот процесс предполагает разработку годового хосин-плана руководителями команд и его передачу всем командам в организации. Название процесса происходит от множества обсуждений и активных переговоров, происходящих между командами при создании и обсуждении уставов и планов, в соответствии с которыми проходят эксперименты хосин канри. Благодаря процессу "поймай мяч" циклы PDCA «встраиваются» друг в друга по мере того, как стратегический план последовательно «развертывается» на различных уровнях управленческой иерархии.

Метод Хосин Канри включает в себя 4 важных коммуникационных составляющих, представляющие собой пирамиду MOST (Миссии, Цели, Стратегии и Тактики), представленную на рисунке 2.

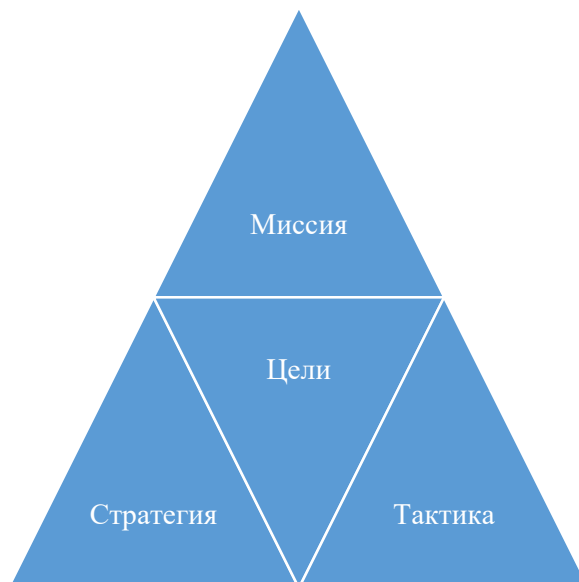


Рисунок 2 – Пирамида MOST в методологии Хосин Канри

Большинство компаний уже имеют миссию, концепции и долгосрочные стратегии, которые являются основой для разработки стратегического плана [11]. Однако, чтобы задокументировать свою среднесрочную стратегию, годовой хосин-план и проекты тактических улучшений на основе Х-матрицы, предприятию может потребоваться использование метода Хосин Канри., пример Х-матрицы представлен в Приложении А на рисунке А.1.

Хосин Канри предполагает сотрудничество управленческих команд на разных уровнях организации для разработки экспериментов в области стратегии, тактики и операционной деятельности [12]. Основная цель данного метода - оптимизация работы всей системы путем выявления факторов, влияющих на успех компании, а также взаимосвязей и взаимодействий между этими факторами в процессе разработки стратегии [13].

В таком случае для эффективной работы организации в момент целевого планирования Хосин Канри предполагает формирование кросс-функциональных команд на всех уровнях управления, представленных в таблице 1. В зрелой компании, которая использует принципы бережливого производства, каждый менеджер на всех уровнях организации, а также каждый работник в конечном итоге входит в состав этих четырех команд [14]. Бережливое предприятие, на самом деле, представляет собой сеть команд, входящих в систему Хосин Канри [15].

Таблица 1 – Команды и их задачи в рамках реализации Хосин Канри

Команда	Задачи команд в рамках реализации Хосин Канри
Хосин-команда	– Определение стратегически значимых элементов (Видение, Миссия, Долгосрочная стратегия); – Проведение анализа бизнес-среды при помощи инструментов анализа; – Разработка среднесрочной стратегии и годового хосин-плана; – Каскадирование и анализ реализации годового хосин-плана в ходе семинаров - этап 1 и 5.
Тактическая команда	– Каскадирование и анализ реализации годового хосин-плана в ходе семинаров - этап 1, 2 и 5; – Совершенствование бизнес-процессов функционального уровня (процессы маркетингового, технического, производственного и других подразделений).
Оперативная команда	– Каскадирование и анализ реализации годового хосин-плана в ходе семинаров - этап 2, 3 и 4; – Операционные проекты по совершенствованию конкретных продуктов или процессов.
Исполнительная команда	– Проведение периодических крупных изменений; – Непрерывное поступательное улучшение.

Обычно Хосин-команда является управленческой командой, которая направляет процесс разработки стратегии и регистрирует его результаты в годовом хосин-плане (Х-матрице). Как видно в Приложении А на рисунке А.1, уникальное преимущество Х-матрицы заключается в том, что она позволяет представить весь процесс разработки стратегии на одном листе бумаги. Очень важно, что этот документ реально выполняет функции итогового документа, в котором фиксируются принятые решения и обсуждаемые аргументы, необходимые для формулировки и реализации эффективной стратегии.

Прежде чем переходить к заполнению стратегического плана, управленческой команде необходимо провести исследование бизнес-среды, чтобы иметь четкое представление о существующих характеристиках спроса и предложения. Для эффективного управления компанией, управляющая команда должна хорошо понимать, насколько ресурсы или способности, определяющие конкурентоспособность компании, сравнимы с ресурсами или способностями конкурентов. Для этого необходимо знать своих конкурентов и их возможности, а также важнейшие тенденции в развитии техники и технологий, социальных и экологических условиях производства и сбыта. Кроме того, важно знать и потребителей, в том числе тенденции социально-технического развития, влияющие на их потребности и предпочтения в покупках.

Для проведения эффективного исследования рекомендуется использовать 5 инструментов, которые позволят получить глубокое представление о рынках и конкурентоспособных ресурсах:

- матрица Портера;
- матрица «Продукт/Рынок»;
- матрица «Рынок/Технология»;
- отчет о прибылях и убытках по потоку ценности;
- карты потока создания ценности.

Когда информационный отчет о конкурентной среде и долгосрочная стратегия составлены, можно переходить к формированию среднесрочного стратегического плана и, следовательно, годового хосин-плана для каскадирования его на нижние уровни управления, в процессе которого формируется план работы каждой команды.

В последствии проведенной работы, исходя из цикла PDCA, ежемесячно составляется отчет о ходе работы каждой команды, отчеты о проблеме, если имеются отклонения от годового хосин-плана, и итоговый отчет о ходе работ.

Преимущества Хосин Канри:

- ориентация всех сотрудников на стратегию;
- задействованный коллективный разум;
- мотивация сотрудников и их вовлеченность в стратегию;
- улучшенная коммуникация между различными уровнями иерархии;
- последовательное каскадирование целей, а также способы их достижения;

Таким образом, одним из ключевых элементов Хосин Канри является формирование целей, которые связаны с потоком создания ценности для клиента. Это позволяет определить, как улучшение внутренних процессов может привести к удовлетворению потребностей клиентов, что в свою очередь может привести к прибыли для компании. Важно отметить, что Хосин Канри также способствует повышению уровня систематизации корпоративных знаний и обмену ими между сотрудниками, заказчиками и поставщиками. В результате этого процесса компания может стать более эффективной и конкурентоспособной на рынке.

2 Анализ организации системы управления по целям в АО «АВТОВАЗ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «АВТОВАЗ»

Акционерное общество «АВТОВАЗ» – волжский автомобильный завод, выпускающий автомобили под брендом LADA и день рождения, которого приходится на 20 июля 1966 год из-за острой необходимости в комфортабельных и доступных автомобилях СССР. В 1967 году началось строительство завода, первый автомобиль LADA был собран на заводе ВАЗ в 1970 году, начиная историю развития бренда. В настоящее время, «АВТОВАЗ» является одним из крупнейших автопроизводителей в России, производящим различные модели автомобилей под брендом LADA и продолжает улучшать качество своей продукции.

АО «АВТОВАЗ» является крупнейшим и одним из старейших российских автопроизводителей, который выпускает автомобили под самым известным в России брендом LADA.

В 1993 году предприятие было зарегистрировано в едином государственном реестре юридических лиц как Акционерное общество «АВТОВАЗ», продолжающее свое действие на настоящий момент, но имеющее организационно правовую форму Непубличного Акционерного общества. Президентом Общества с 31 мая 2022 года является Соколов Максим Юрьевич.

Юридический адрес предприятия: 445024, Российская Федерация, Самарская область, город Тольятти, Южное шоссе, дом 36.

Полное фирменное наименование Общества: Акционерное общество «АВТОВАЗ».

Сокращенное фирменное наименование Общества: АО «АВТОВАЗ».

С 30 декабря 2021 года учредителем организации является ООО «ЛАДА АВТО ХОЛДИНГ» и уставной капитал составляет 63 708 471 795 рублей.

В настоящее время автомобили LADA производятся на двух площадках: АО «АВТОВАЗ» в Тольятти и ООО «LADA Ижевск» в Ижевске.

Автомобили LADA представлены в сегментах B, B+, SUV и LCV и разделены на 5 семейств: Vesta, Largus, Granta и NIVA. У бренда – самая большая официальная дилерская сеть в России, включающая более 300 центров.

Акционерное общество «АВТОВАЗ» производит различные модели автомобилей под брендом LADA, включая:

- LADA Vesta (седан, Cross, SW, SW Cross, CNG, Sport);
- LADA Largus (универсал, Cross, фургон);
- LADA Granta (седан, лифтбек, хэтчбек, универсал, Cross, учебная, Drive Active);
- Niva Legend (трехдверная, пятидверная).

Некоторые из этих моделей собираются в дочерних обществах, таких как:

- ООО «ЛАДА Ижевск» (LADA Vesta);
- АО «ЛАДА Запад ТЛТ» (Niva Travel);
- ПАО «ПСА Вис-Авто» (NIVA Bronto и другие коммерческие автомобили на базе Granta, Largus и Niva Legend).
- Спортивные автомобили производятся в ООО «ЛАДА Спорт».

Все автомобили, выпускаемые «АВТОВАЗом», соответствуют международным нормам Евро 2.

Целью Общества является извлечение прибыли. Совет директоров АО «АВТОВАЗ» 14 марта 2023 года утвердил основные направления развития компании:

- занятие АВТОВАЗом доминирующего положения на российском рынке;
- расширение продуктовой линейки, в том числе за счет развития собственных платформ;
- достижение технологического суверенитета, в первую очередь по критически важным технологиям и компонентам;
- развитие экспортных продаж и увеличение количества рынков присутствия LADA, в том числе с помощью локальных и глобальных партнеров;
- сохранение рентабельности бизнеса и достижение финансовой устойчивости АО «АВТОВАЗ», в том числе за счет погашения значительных кредитных обязательств, выданных в период управления Компанией иностранным акционером – Альянсом «Рено-Ниссан» [16].

Доля рынка компании АО «АВТОВАЗ» за 2022 год, не смотря на сокращение общих продаж автомобилей на 59% и 46% продаж LADA, составила 27,9% при этом в осенний период этот показатель достигал отметки в 40% на внутреннем рынке страны. В течение 2022 г. было продано 188 645 автомобилей LADA, на экспортные рынки в 17 странах поставлено 17 246 автомобилей. Наиболее популярны автомобили бренда LADA в странах СНГ: Туркменистане, Белоруссии, Таджикистане, Армении и Казахстане.

Основными конкурентами АО «АВТОВАЗ» со схожими финансовыми показателями и направлением деятельности являются:

- ООО «Хавейл Мотор Мануфэкчуринг Рус» с выручкой в 55,2 млрд рублей;
- АО «АВТОТОР» с выручкой в 56,8 млрд рублей;
- ООО АК «Ставрополь Авто» с выручкой в 7,8 млрд рублей.

Основными видами деятельности, имеющими приоритетное значение для Общества, являются:

- производство автомобилей, запасных частей, станков, инструментов, товаров общенародного потребления и оказание услуг;
- производство продукции производственно-технического назначения;
- проектная, научно-исследовательская, проведение технических, технико-экономических и иных экспертиз и консультаций;
- строительные, монтажные, пусконаладочные и отделочные работы.

Производственный комплекс Общества состоит из автосборочного производства и производства автокомпонентов, описание подразделений которых представлено на рисунке 3.

Автосборочное производство	Производство автокомпонентов
• сборочно-кузовное производство (LADA 4x4); • сборочно-кузовное производство автомобилей на платформе KALINA (LADA Granta); • производство автомобилей на платформе B0; • сборочно-кузовное производство автомобилей на платформе VESTA (LADA Vesta); • ООО «Лада Ижевск», г. Ижевск.	• металлургическое производство; • пресовое производство; • производство шасси; • производство двигателей; • производство коробок передач; • производство пластмассовых изделий; • производство технологической оснастки.

Рисунок 3 – Подразделения автосборочного производства и производства автокомпонентов АО «АВТОВАЗ»

За 2022 год Автоваз продал 196 576 автомобилей, что является рекордным показателем продаж за последние 10 лет. Наибольшей

популярностью у покупателей пользовались модели LADA Granta, LADA Vesta и LADA NIVA. LADA Granta стала лидером продаж, реализовав 95 879 автомобилей, что составляет 14,2% рыночной доли. Продажи LADA Vesta составили 29 206 единиц, что составляет 4,3% рыночной доли. LADA NIVA Legend продала 18 097 единиц, а LADA NIVA Travel - 20 683 единицы. LADA Largus остался самым популярным универсалом на российском рынке, продав 17 711 единиц.

Также стоит отметить, что Автоваз продал 6770 специальных машин для корпоративных клиентов и 76 483 автомобиля всех моделей. Эти показатели свидетельствуют о том, что LADA остается одним из лидеров автомобильного рынка в России, привлекая покупателей своей доступностью, надежностью и современным дизайном.

Компания поддерживает и развивает интегрированную систему менеджмента, которая соответствует требованиям международных стандартов ISO 14001, ISO 9001:2015 и ISO 45001. Это позволяет предприятию управлять своими операциями более эффективно и улучшать качество своих продуктов и услуг.

Организационная структура АО «АВТОВАЗ» представлена в Приложении Б на рисунке Б.1.

Органами управления Общества являются:

- общее собрание акционеров (единственный акционер);
- совет директоров;
- коллегиальный исполнительный орган (правление);
- единоличный исполнительный орган (президент).

Организационная структура АО "АВТОВАЗ" имеет черты линейно-функциональной организационной структуры. В такой структуре подразделения формируются по видам деятельности и выполняют ограниченный круг функций. Однако, важно отметить, что в данной структуре присутствует линейная децентрализация, что означает, что руководители

подразделений имеют право принимать некоторые решения самостоятельно без согласования с вышестоящим руководством. Это позволяет повысить оперативность и эффективность работы предприятия. [17].

Линейно-функциональная структура управления предприятием имеет свои преимущества, такие как более эффективная работа благодаря высокой специализации каждого подразделения и быстрому реагированию на вопросы, связанные с его функциями. Кроме того, такая структура позволяет привлекать профессионалов с узкой специализацией, что повышает качество работы. Однако, в ней есть и недостатки, такие как отсутствие общей цели у каждого звена и сложности в информационном обмене между подразделениями, что может привести к затруднениям в работе всей организации.

Кроме того, в линейно-функциональной структуре управления может быть сложно быстро реагировать на изменения внешней среды, так как она ориентирована на выполнение стандартных функций. Также, в данной структуре может быть проблематично интегрировать новые подразделения или направления деятельности, что может затруднить развитие предприятия. В целом, выбор структуры управления зависит от целей и задач организации, а также от внешней и внутренней среды, в которой она работает.

Далее проанализируем ключевые технико-экономические показатели за 2020-2022 гг. (таблица 2).

Таблица 2 – Технико-экономические показатели деятельности АО «АВТОВАЗ» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс. руб.	256 851 214	301 234 909	169 574 040	44 383 695	1,17280	-131 660 869	0,56293
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	235 855 868	276 087 571	162 334 181	40 231 703	1,17058	-113 753 390	0,587981
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	20 995 346	25 147 338	7 239 859	4 151 992	1,19776	-17 907 479	0,287898
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	6 145 975	6 589 689	6 132 303	443 714	1,07220	-457 386	0,930591
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	8 101 307	8 357 949	5 233 643	256 642	1,03168	-3 124 306	0,626187
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	6 748 064	10 199 700	4 126 087	3 451 636	1,51150	-6 073 613	0,40453
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	741 656	1 497 093	206 608	755 437	2,01858	-1 290 485	0,138006
8. Основные средства, тыс. руб.	71 137 755	83 240 070	93 284 899	12 102 315	1,17013	10 044 829	1,120673
9. Оборотные активы, тыс. руб.	103 073 649	98 907 556	80 945 300	-4 166 093	0,95958	-17 962 256	0,818393
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	33 993	29 582	32574	-4 411	0,87024	2 992	1,101143

Продолжение таблицы 2

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	21 369 088	21 416 471	26 807 100	47 383	1,00222	5 390 629	1,251705
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	7556,003118	10 183,0474	5205,809541	2 627,04431	1,34768	-4 977	0,511223
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	628,6320125	723,9537557	822,9600295	95,32174	1,15163	99,00627	1,136758
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	3,610617372	3,618869001	1,817808046	0,00825	1,00229	-1,80106	0,502314
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2,491919288	3,045620792	2,094921385	0,55370	1,22220	-0,95070	0,687847
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	2,627226827	3,38596215	2,433206757	0,75874	-	-0,95276	-
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	2,698112359	3,504627511	2,375408165	0,80652	-	-1,12922	-
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	97,37277317	96,61403785	102,4332068	-0,75874	-	5,81917	-

Проанализировав таблицу 2, можно сделать следующие выводы:

— в период с 2021 по 2022 год произошло значительное снижение финансовых показателей предприятия, вызванное макроэкономической ситуацией в мире и временной остановкой производства. Несмотря на некоторое улучшение в мировой экономике, сохраняющаяся ситуация и международные санкции по-прежнему негативно влияют на российскую экономику, что значительно затрагивает деятельность и финансовое положение предприятия. В результате, в 2022 году валовая прибыль предприятия снизилась на 71,21%, а процент снижения чистой прибыли за этот же период составил 86,2% (рисунок 4);

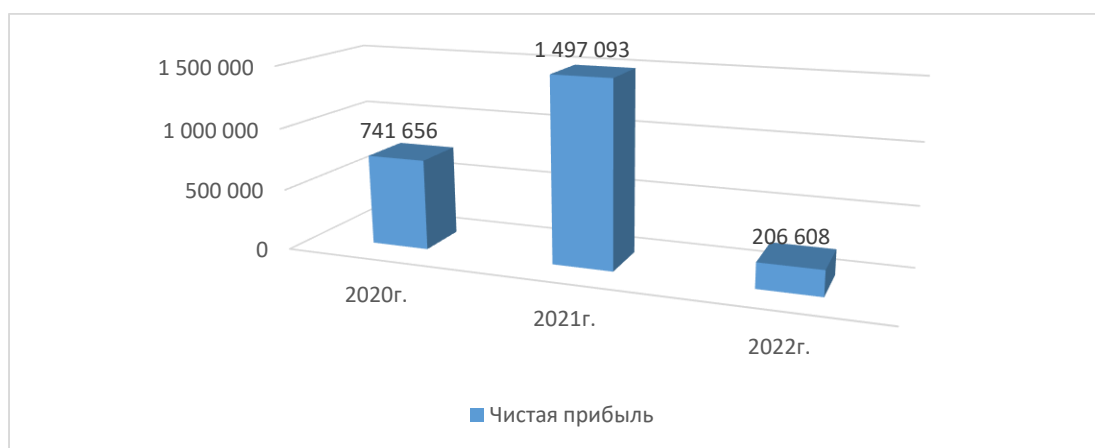


Рисунок 4 – Динамика чистой прибыли за 2020-2022гг АО «АВТОВАЗ»

— на протяжении нескольких лет предприятие стремилось к развитию, за счет сокращения издержек на производство, что прекрасно удавалось исходя из рисунка 5, описывающего динамику валовой прибыли и определяющих её показателей, но из-за экономического кризиса в 2022 году положительная тенденция была прервана. Однако, в тяжелых экономических условиях предприятию удалось выйти на положительную чистую прибыль, что говорит о налаженном финансовом менеджменте компании;

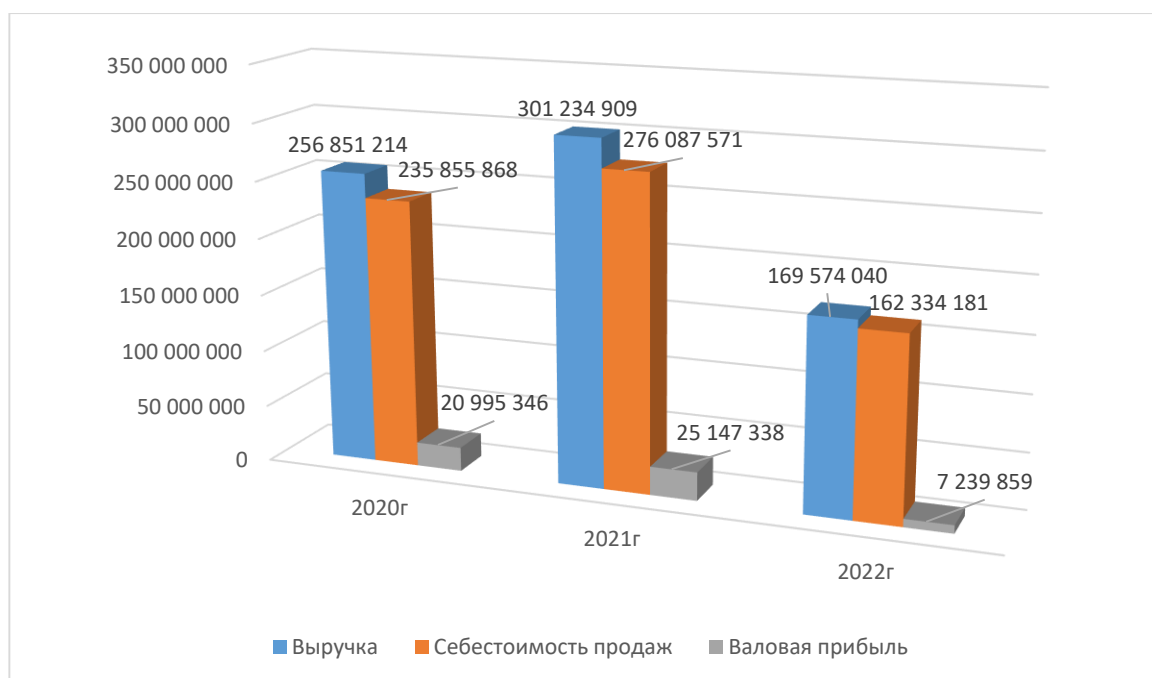


Рисунок 5 – Динамика выручки, себестоимости продаж и валовой прибыли за 2020-2022гг АО «АВТОВАЗ»

– на протяжении рассматриваемого периода наблюдается тенденция снижения значения оборотных средств, исходя из состояния других показателей первых двух лет, можно предположить, что компания старалась сокращать количество запасов и за счет этого увеличивать значение оборачиваемости активов, тем самым сокращая потери на обслуживание складов. Однако в 2022 году сокращение оборотных активов имело отрицательный характер из-за существенного сокращения выпуска;

– чистая прибыль существенно ниже прибыли от продаж на всём анализируемом периоде, что говорит о большом количестве кредиторской задолженности и других выплат по аналогичным расходам (рисунок 6). Также стоит отметить, что разрыв между данными показателями продолжает расти, что может привести к рискам по неисполнению обязательств перед поставщиками, сотрудниками и государством, в таком случае предприятию необходимо значительно детализировать аналитический отчет в данном направлении;

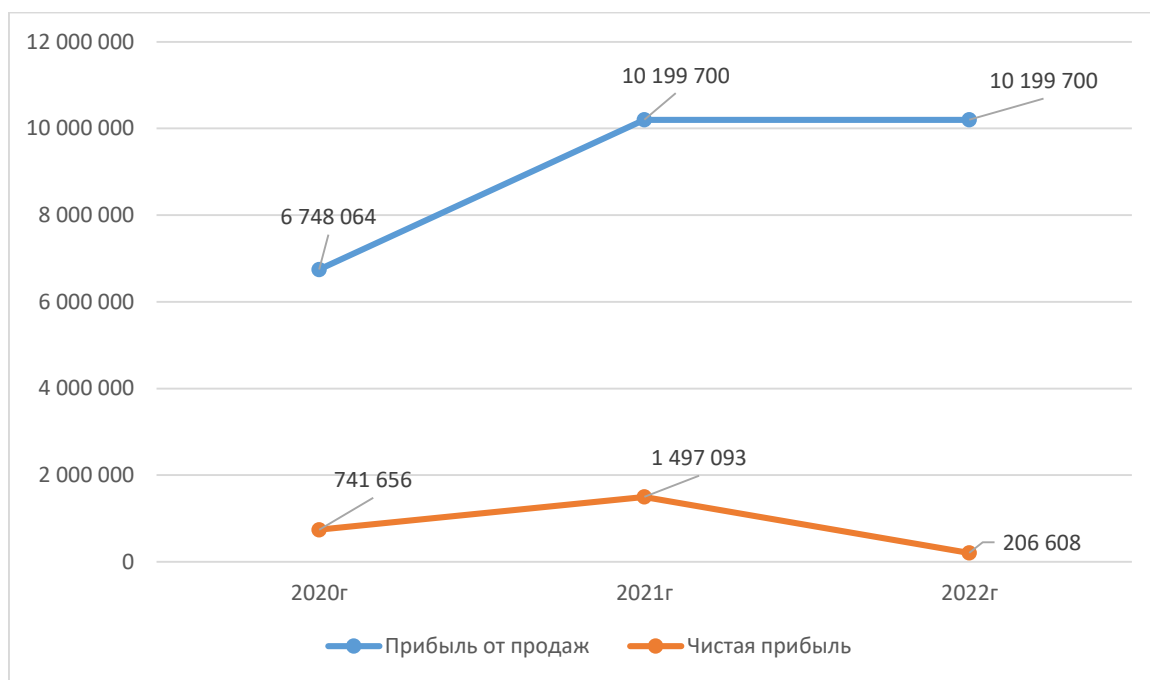


Рисунок 6 – Динамика показателей «Прибыль от продаж» и «Чистая прибыль» в период 2020-2022гг АО «АВТОВАЗ»

– рост основных средств на протяжении всего периода на 12,07% в 2022 году говорит о том, что предприятие вкладывает в производственное развитие компании (обновление или пополнение оборудования, строительство или разработки на самом предприятии, оснащение лаборатории и тому подобное);

– в значениях численности персонала наблюдается сокращение персонала в 2021 году, что обоснованно экономическим кризисом в 2020 году. Также важно отметить, что при сокращении количества работников, фонд оплаты труда всё же вырос, а вместе с ним и среднегодовая заработная плата, что является положительным фактором для работников предприятия;

– В 2022 году наблюдает стремительный спад рентабельности продаж и производства продукции предприятия относительно роста значений данных показателей в период 2020-2021гг (рисунок 7). Изменение обоих этих показателей говорит о том, что предприятию следует начать эффективно

расходовать свои ресурсы в период экономического кризиса, иначе данная динамика может привести к критическим последствиям;

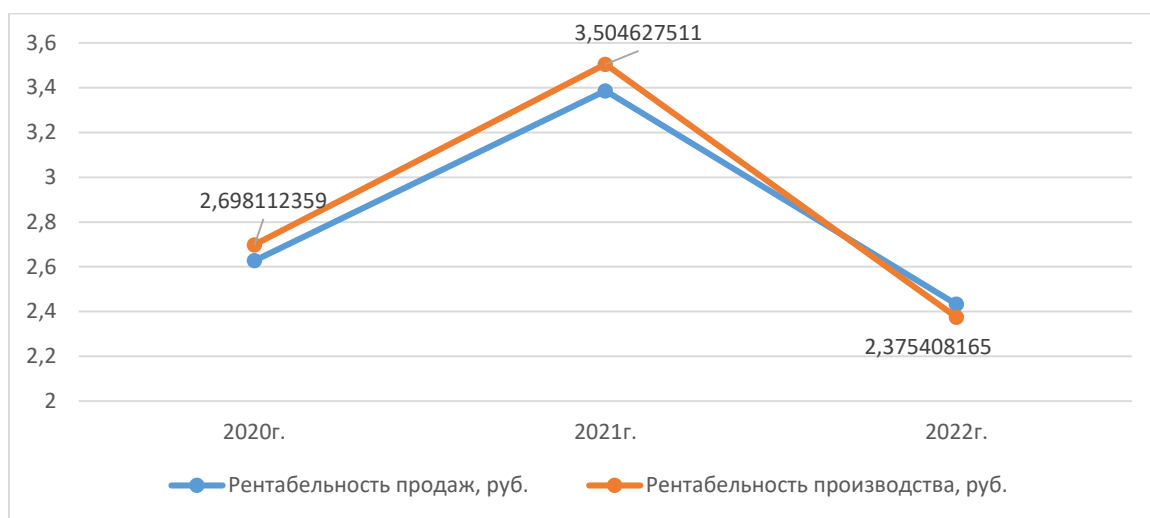


Рисунок 7 – Динамика показателей «Рентабельность продаж» и «Рентабельность производства» АО «АВТОВАЗ»

— показатель оборачиваемости активов имел как положительную, так и отрицательную динамику за данный период, но значение в 2021 году занимает лидирующее значение в 3 оборота, что обозначает пик эффективного использования активов в организации.

Таким образом, не смотря на события, произошедшие в рассматриваемый период, в первые 2 года предприятию удавалось эффективно влиять на финансовые показатели, тем самым сокращая значение показателя затрат на рубль выручки, к сожалению, в 2022 году из-за санкционных преград и смены собственника сохранить данную динамику не удалось. Учитывая сложную экономическую ситуацию в стране в эти года, АВТОВАЗ пережил её достаточно хорошо, даже с возможностью сохранения положительного значения показателя чистой прибыли, что говорит о наличии эффективных систем управления и квалифицированного персонала в области управления предприятием.

2.2 Анализ организации системы управления целями АО «АВТОВАЗ»

Система управления на АО «АВТОВАЗ» включает в себя улучшение в сфере управления персоналом, ежедневного управления, непрерывного процесса улучшений и системы управления целями, которая представлена на АО «АВТОВАЗ» как система управления по целям, которая регламентируется стандартом организации СТО 002329-34-15.03-2022, представлен в Приложении В на рисунках В.1-В.3, только на подразделения, непосредственно связанные с процессом производства продукции. Данный стандарт устанавливает порядок развертывания стратегии подразделения путем постановки и каскадирования целей на каждом уровне управления, и требования которого распространяются на:

- а) службу исполнительного вице-президента по производству;
 - 1) службу директора по автосборочному производству – директора автосборочного производства;
 - 2) службу директора по производству автокомпонентов;
 - 3) службу директора по производственной логистике;
 - 4) дирекцию по обслуживанию и ремонту технологического оборудования;
 - 5) дирекцию по инженерно-технологическому обеспечению;
- б) службу первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию – службу главного технолога;
- в) службу директора по качеству.

Основная идея системы управления по целям АО «АВТОВАЗ» состоит в том, что подразделение должно работать не только над качеством продукции, но и над качеством управления, вовлекая остальные подразделения АО «АВТОВАЗ». Данная система фокусируется на процессе развертывания стратегии управления, разработанной руководством

подразделения для улучшения продукции и повышения удовлетворенности потребителя.

Подход к управлению стратегией в системе управления по целям в соответствии со стандартом СТО 002329-34-15.03-2022 АО «АВТОВАЗ» основан на применении цикла PDCA в масштабе всего подразделения и представляет собой циклически повторяющуюся последовательность, представленной на рисунке 8.



Рисунок 8 – Подход к управлению стратегией в системе управления по целям АО "АВТОВАЗ"

Для повышения удовлетворенности потребителя на каждом уровне управления на АО «АВТОВАЗ» определяется и фиксируется в измеряемых величинах ключевые показатели эффективности, соответствующие ожиданиям потребителя. Для понимания целевого показателя (желаемого состояния) и расстановки приоритетов используется метод «4 коробки», описанный стандартом организации СТО 002329-34-15.03-2022 и представленный в Приложении Г на рисунке Г.1.

Логика метода «4 коробки», на основе стандарта организации СТО 002329-34-15.03-2022, заключается в отображении разницы между текущими и планируемыми результатами ключевых показателей эффективности в двух верхних коробках, а также текущим и планируемым механизмом производства в двух нижних коробках. Текущие результаты являются следствием применения текущей производственной системы и системы управления, то есть если необходимо улучшить результаты, то следует улучшить эти системы.

Для разработки «4 коробки» используются следующие входные данные, на основании которых определяются целевые показатели и метод их достижения:

- текущее состояние результатов и механизма производства;
- понимание желаемого состояния;
- стратегия достижения желаемого состояния;
- промежуточные целевые значения на каждый временной период;
- факторы, влияющие на целевое значение.

Система управления по целям АО «АВТОВАЗ» способствует преобразованию концепции развития подразделения в годовые цели, основываясь на нижеприведенных основных этапах и инструментах:

- постановка целей, выявление проблем и расстановка приоритетов;
- развертывание целей, определение критических стратегий и распределение команд;
- подготовка и утверждение годового плана по достижению целей;
- каскадирование целей на нижестоящие уровни;
- реализация планов действий и мер по устранению отставания по недостигнутым целям предыдущего месяца;
- контроль результатов по выполняемым действиям;
- планирование корректирующих действий.

Планирование с фокусом на подготовку годового плана по достижению целей, форма которого представлена в Приложении Д в таблице Д.1, включает в себя следующие этапы:

- предложение целей и связанных с ними ключевых индикаторов;
- окончательное утверждение индикаторов, выбор предложений по целям и стратегии и определение пилотов;
- разработка предложений по целям и стратегии. Каждый пилот разрабатывает свое предложение по целям и стратегии, анализирует ситуацию и предлагает стратегии для достижения цели. Форма предложения по целям и стратегии в соответствии с Приложением Е в таблице Е.1;
- представление предложений по целям и стратегии и определение первого проекта годового плана по достижению целей руководителя верхнего уровня;
- каскадирование целей на основе годового плана по достижению целей руководителя верхнего уровня с каждым подразделением или функциональной службой на все уровни;
- утверждение годового плана по достижению целей.

Проверка хода реализации годового плана по достижению целей проводится ежемесячно и обеспечивает выявление проблем реализации на каждом уровне. Для контроля показателей применяется форма для обзора достижения целей и контрольные графики. Форма для обзора достижения целей представлена в Приложении Ж в таблице Ж.1.

Корректировка действий и контрольные меры определяются с помощью 2 различных процессов:

- а) обзор анализа причин отклонений, применяется в случае, когда причина отклонения от цели не известна, а показатели имеют следующие значения:
 - 1) два месяца не достигнуто обязательство;
 - 2) три месяца результат между целью и обязательством;

3) три месяца снижается тенденция.

Форма для анализа причин отклонений от целей представлена в Приложении И в таблице И.1.

б) подготовка годового плана по достижению целей на следующий год руководителем подразделения осуществляется на основе диагностики реализации стратегий и планов действий.

Ключевые моменты системы управления по целям АО «АВТОВАЗ»:

- ориентироваться и на процесс, и на результаты;
- фокусироваться на нескольких наиболее важных целях;
- проводить итерации в прямом и обратном порядке (обсуждения сверху вниз и снизу-вверх);
- использовать «Факты и данные»;
- определять «Как достичь цели»;
- поощрять командную работу;
- использовать процесс «Поймай мяч», пример которого представлен в Приложении К на рисунке К.1.

Семинары системы управления по целям занимают 2-3 недели и проводятся на всех уровнях управления. Этапы проведения семинаров в подразделениях АО «АВТОВАЗ», на которые распространяется действие данного стандарта, описаны в таблице 3.

Таблица 3 – Этапы проведения семинаров системы управления по целям на АО «АВТОВАЗ»

Этапы проведения семинаров	Цель этапа
Подготовка предложений по целям и стратегии	Встреча со всеми участниками процесса и распределение задач
	Сбор и анализ данных
	Предложение плана действий во время мозгового штурма со всеми участниками процесса
	Оформление предложения по целям и стратегии
Первый семинар	Представление предложений по целям каждым пилотом
	Внесение изменений и их объяснение

Продолжение таблицы 3

Этапы проведения семинаров	Цель этапа
Первый семинар	Представление и согласование стратегии
	Подготовка первого проекта годового плана по достижению целей руководителя верхнего уровня
Второй семинар	Представление каждым пилотом на уровне своей команды годового плана по достижению целей вышестоящего уровня, обозначение целей и стратегии данной команды и обсуждение с участниками назначение ролей и ответственностей
	Деление участников на группы и обсуждение плана в течение 2.5-3 часов для дальнейшего заполнения своего варианта годового плана по достижению целей руководителя
	Выбор наилучшего варианта действий по каждому направлению и формирование рабочей версии годового плана по достижению целей
Третий семинар	Проверка корреляции финального годового плана по достижению целей с поставленными общими целями компании
	Проверка на наличие ответственных за выполнение каждого контрольного элемента годового плана, определение периодичности проверок
	Проверка на связь целей производств и функциональных служб с целями компании
	Отметка вспомогательных служб, как участников или ответственных, в годовом плане по достижению целей
	Финальная проверка всех этапов и представление изменений в годовой план по достижению целей, утверждение итогового варианта годового плана по достижению целей

Требования к ключевым индикаторам, принятые на АО «АВТОВАЗ»:

- цель должна быть конкурентоспособной с учетом опыта достижения внутренних и внешних показателей;
- числовые значения должны использоваться и для целей, и для действий;
- действие или стратегия должны иметь 1-2 контрольных элемента, или больше если необходимо;
- критерии, которые показывают результаты (результаты собраний, а не количество собраний);
- не допускается использовать одинаковые контрольные пункты для стратегии и тактики.

Постоянное стремление выявлять проблемы и внедрять надежные решения по их устранению заключается в определении отклонений в существующей системе по сравнению с требуемой системой и разработке плана действий.

Предложение по целям и стратегии применяется для проведения исследования корневых причин, препятствующих достижению цели:

- если цель является новой и пути её достижения не очевидны;
- если цель амбициозна или не была достигнута в прошедшем периоде.

Прорывные цели, а также новые или не достигнутые, становятся темами для открытия предложений по целям и стратегии, а повседневные цели, у которых пути достижения очевидны, минуя предложение по целям и стратегии, попадают напрямую в годовой план по достижению целей.

Предложение по целям и стратегии включает в себя:

- предложения плана действий по достижению целей, в который вовлечены несколько подразделений;
- анализ текущей ситуации;
- определение направления действий от текущего состояния к будущему;
- предложения плана действий и контрольных пунктов.

На АО «АВТОВАЗ» применяется 2 модели каскадирования целей и стратегии в соответствии с вышестоящим уровнем:

- модель «Z» каскадирования, которая предполагает, что стратегии годового плана по достижению целей, вышестоящего уровня становятся целями на нижестоящем уровне управления, а контрольные пункты из годового плана по достижению целей вышестоящего уровня становятся целевыми значениями для нижестоящего уровня;

- модель «Н» каскадирования, которая означает, что цель, целевой показатель, стратегия или план действий и контрольный пункт остаются неизменными при передаче цели на уровень ниже.

На этапе «Проверяй» цикла PDCA происходит сбор информации и контроль результата на основе ключевых индикаторов, сравниваются целевой и фактический показатели, и определяется разница между ними. Выявляются и анализируются отклонения от целевого показателя и устанавливаются причины.

Подход системы управления целями основан на управлении при помощи фактов и данных, важно, чтобы информация была актуальной и доступной для каждого участника процесса.

Далее перейдем к службе первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию, на которую только частично распространяются требования вышеизложенного стандарта АО «АВТОВАЗ» из-за разделения группой Рено производственной части и научно-технического центра, из этого следует, что предметом исследования будет система каскадирования стратегических целей в данном элементе организационной структуры АО «АВТОВАЗ».

В службу первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию входят следующие подразделения:

- дирекция по дизайну;
- дирекция по стратегическому развитию;
- служба главного конструктора – директора по инжинирингу;
- служба главного технолога;
- служба директора по продуктам и программам;
- служба технического сопровождения;
- управление исполнения контрактов по техническому развитию;
- управление эффективности инжиниринга.

До сложившейся в стране ситуации в службе первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию, в период до февраля 2022 года стратегические цели ставились, исходя из опыта прошлых лет и ежегодно проведенного SWOT-анализа деятельности предприятия на уровне вице-президента АО «АВТОВАЗ» и группы компаний Рено, пример которого представлен в Приложении Л на рисунке Л.1.

Постановка стратегических целей в службе исходила из корреляционной связи с миссией Альянса Рено в трех направлениях: люди, продукт и производительность (Таблица 4).

Таблица 4 – Результаты степени достижения целей в 2022 году АО «АВТОВАЗ»

Направление	Корпоративный уровень	Региональный уровень
Миссия	Мы разрабатываем привлекательные и надежные продукты для устойчивой мобильности.	Ведущий автомобильный инжиниринговый центр в России, гордящийся тем, что поставляет конкурентоспособную продукцию для удовлетворения потребностей наших клиентов.
Люди	Единая глобальная команда, квалифицированная, целеустремленная и проворная.	Мы развиваем компетенции и навыки наших сотрудников и предлагаем интересные возможности для карьерного роста. Мы укрепляем устойчивые партнерские отношения с нашими поставщиками и заказчиками.
Продукт	Мы поставляем продукты, ориентированные на клиента, умные, конкурентоспособные и надежные.	Мы внедряем процессы и стандарты, соответствующие российским нормативным актам, требованиям рынка и ожиданиям клиентов в соответствии с руководящими принципами Альянса.
Производительность	Признание за нашу лучшую в своем классе эффективность, мы являемся открытой, бережливой и заслуживающей доверия цифровой организацией.	Мы вносим свой вклад в эффективность и рост брендов LADA и Renault в России благодаря качеству и удовлетворенности клиентов, экономической эффективности и срокам вывода на рынок.

Далее высшим руководством АО «АВТОВАЗ», во главе Президента компании, составлялся план развития (Want-to-be) раз в перспективе на 5 лет с описанием желаемых ключевых стадий развития, пример плана представлен в Приложении М на рисунке М.1.

На основе вышеизложенных миссии центра и плана Want-to-be, составлялся годовой план развития предприятия, в процессе которого руководителем управления службы эффективности инжиниринга с участием других директоров, входящих в службу первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию директоров, представлялись для контроля и оценки годовые показатели эффективности во все службы инжиниринга, пример формы плана достижения годовых показателей эффективности до мая 2022 года представлен в Приложении Н на рисунке Н.1.

Далее сформированные годовые показатели каскадировались на нижние уровни иерархии в соответствии с уровнем влияния на достижение поставленной цели в виде ежемесячных форм контроля, представленных в Приложении П на рисунках П.1-П.2.

Сложившаяся ситуация в стране, смена собственников АО «АВТОВАЗ» повлияли на рабочий график, а именно сокращение рабочей недели и периодическую приостановку производства, и изменение организационной структуры предприятия. В период с марта по август оценка достижения целей не проводилась, фокус нового руководства был нацелен на решение срочных задач для обеспечения бесперебойной работы производства.

В сентябре 2022 года, в соответствии с объявленной и утвержденной Правительством РФ Стратегией развития автомобильной промышленности Российской Федерации до 2035 года, представленной в Приложении Р на рисунке Р.1, первым исполнительным вице-президентом по стратегии и техническому развитию перед службой первого исполнительного вице-

президента по стратегии и техническому развитию были поставлены следующие задачи по разворачиванию стратегии:

- обеспечение выпуска автомобилей при положительной операционной прибыли в 2022 году;
- обеспечение выпуска 500 тысяч автомобилей в 2023 году;
- старт разработки новых проектов и рестарт приостановленных.

Каскадирование полученных задач в службе первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию происходило при помощи административно-планового метода, который подразумевал рассылку формы контроля через информационное обеспечение в службы, наибольшим образом влияющих на достижение данных показателей. Руководством службы первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию было принято решение, придерживаясь принятой ранее системе, для оценки результатов с 1 сентября 2022 года использовать показатели, представленные в таблице 5. Таблица 5 также является примером формы ежемесячного контроля, используемой после мая 2022 года.

Таблица 5 – Форма ежемесячного контроля степени достижения целевых показателей службы первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию АО "АВТОВАЗ"

Задача	КРІ СГК	Ед. изм.	Обязат. 2022	Цель 2022	Статус сентябрь, 2022	Статус октябрь, 2022	Статус ноябрь, 2022	Статус декабрь, 2022
1. Обеспечение выпуска а/м при положительной операционной прибыли в 2022	1.1. ДА вовремя в 2022 году	%	80	90	-	-	-	-
2. Обеспечение 500 тыс. а/м в 2023	2.1 Подготовка инвестиционного плана	Срок	W35	W35	-	-	-	-
	2.2 Вехи вовремя проектов с ДА в 2023	%	80	90	-	-	-	-

Результаты степени достижения целей за 2022 год представлены в таблице 6. Данная форма является ежегодным отчетом достижения цели.

Таблица 6 – Форма ежегодного контроля степени достижения целевых показателей службы первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию АО "АВТОВАЗ"

Задача	KPI СГК	Ед. изм.	Обязательство 2022	Цель 2022	Факт декабрь 2022	Статус	Комментарии
1. Обеспечение выпуска а/м при положительной операционной прибыли в 2022	1.1 DA вовремя в 2022 году	%	80	90	95,8	-	23/24
2. Обеспечение 500 тыс. а/м в 2023	2.1 Подготовка инвестиционного плана	Срок	W35	W35	W37	-	Выполнено
	2.2 Вехи вовремя проектов с DA в 2023	%	80	90	100	-	22/22

Для того, чтобы оценить временные затраты на проведение каждого этапа семинаров системы управления целями в 3 моделях каскадирования целей, используемых на АО «АВТОВАЗ» в 2022 году, при помощи хронометража были собраны аналитические данные, представленные на рисунке 9.

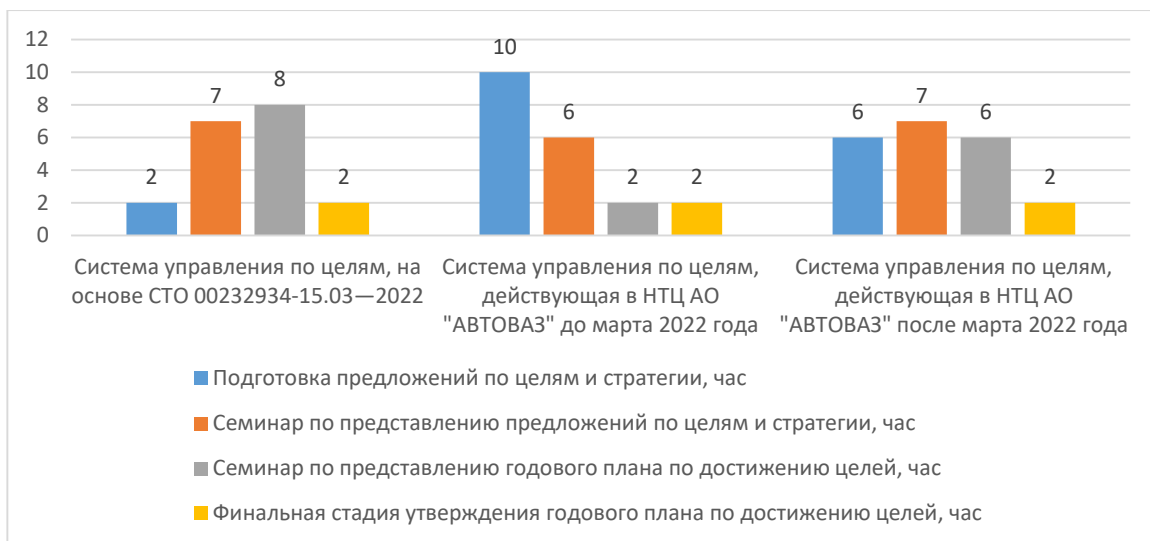


Рисунок 9 – Временные затраты на проведение этапов по постановке и каскадированию целей в часах

Как видно на рисунке, каждая система требует разные затраты времени на определенном этапе работы, для того чтобы оценить их результативность была подсчитана сумма временных затрат по каждой модели, представленная на рисунке 10.

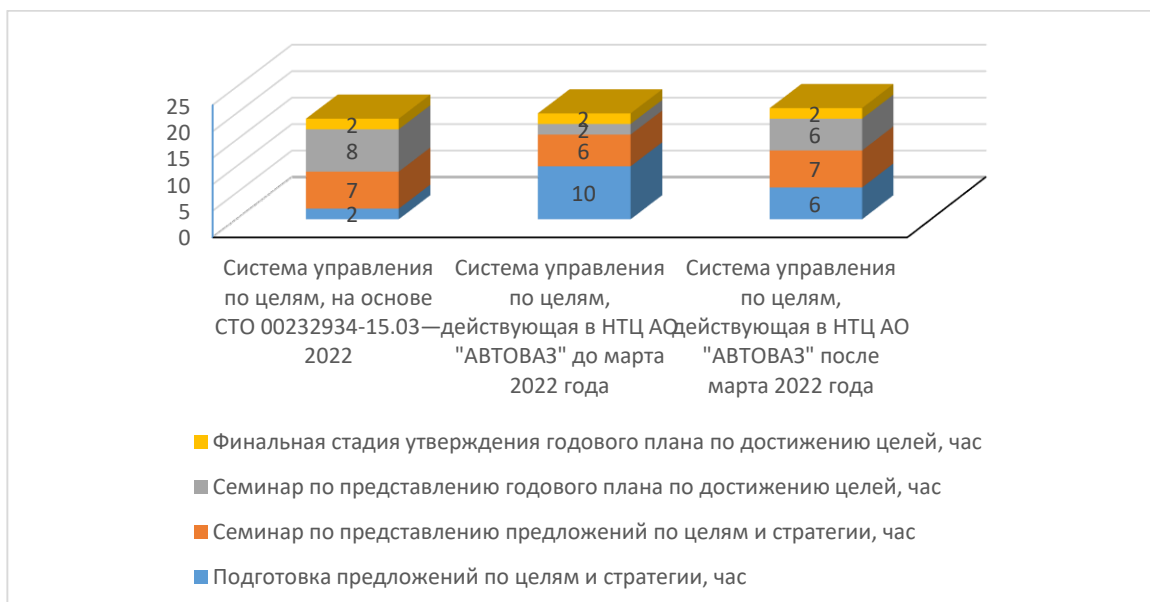


Рисунок 10 – Сумма временных затрат по каждой модели системы управления по целям в часах

На основе проведенного анализа временных затрат, было выявлено, что наибольшее количество времени на этапы формирования годового плана по достижению целей затрачивается в текущей методологии. Происходит это вследствие ограниченного круга лиц, участвующих в данной категории работ, что идет в расход с политикой всеобщего управления бережливым предприятием, а именно принципом вовлечения и развития максимального количества персонала всех аспектов деятельности в процесс постоянных улучшений (нереализованные человеческие ресурсы). Оптимальной системой управления по целям в АО «АВТОВАЗ» является система на основе СТО 002329-34-15.03-2022, которая удовлетворяет всем принципам бережливого производства и насчитывает оптимальное количество потерь во времени для эффективного принятия управленческих решений.

В связи со сложившейся ситуацией и выходом компании Рено из состава акционеров, выявлены следующие слабые места в системе управления по целям, в научно-техническом центре АО «АВТОВАЗ» на текущий период:

- руководители нижних уровней иерархии не прослеживают логику достижения поставленных целей, из-за отсутствия дерева целей в конечной форме контроля, что может привести к недопониманию своей роли в достижении показателей;
- в ежемесячной форме контроля представлен только статус достижения цели, но не описаны текущие показатели на момент подведения отчета, что не позволяет оценить динамику и предпринять соответствующие меры по корректировке направления и оценке достижимости цели или степень ее амбициозности;
- во всех формах контроля не указаны ответственные за выполнение целей;
- решения по реализации целей принимаются в узком кругу, без участия руководителей служб, косвенно влияющих на достижение целей, что

ограничивает их возможность участия в общих улучшениях и синергию положительных результатов от проведенных дополнительных работ;

- продолжительность процесса описания индикаторов может занимать продолжительное количество времени из-за отсутствия в процессе обсуждения ответственного за выполнение данного показателя, что несет большие временные затраты на переносы собраний и вызов сотрудника в другое время;

- отсутствует метод выполнения процедуры анализа и постановки целей в виде принятого стандарта, в котором был бы формализован и описан весь процесс от анализа и подготовки предложений по стратегии до обзора достижения целей и подведение годовых итогов, включая временные этапы элементов декомпозиции процесса постановки целей.

3 Разработка мероприятий по повышению качества разворачивания стратегии на основе метода Хосин Канри

3.1 Разработка мероприятий по повышению качества разворачивания стратегии в службе первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию

В следствие проведенного анализа в предыдущей главе было выявлено ряд недостатков используемой системы управления целями. Автором было принято решение в период неопределенности не проводить комплексные изменения системы, вследствие эффективных результатов системы управления по целям в соответствии с СТО 002329-34-15.03-2022 в производственных подразделениях предприятия, а адаптировать существующую систему для службы первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию АО «АВТОВАЗ».

Реализация мероприятий по адаптации требований СТО 002329-34-15.03-2022 к деятельности в службе первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию, в соответствии с пунктами стандарта, описано в таблице 7.

Таблица 7 – Реализация требований СТО 002329-34-15.03-2022 в службе первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию АО "АВТОВАЗ"

Пункт стандарта организации СТО 002329-34-15.03-2022	Реализация в службе первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию
Методика «4 коробки»	Проведен SWOT-анализ деятельности предприятия
Организация семинаров управления по целям	Составлен график проведения семинаров управления по целям
Разработка предложения по целям и стратегиям	Реализация в службе первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию не целесообразна

Продолжение Таблицы 7

Пункт стандарта организации СТО 002329-34-15.03-2022	Реализация в службе первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию
Подготовка данных для годового плана по достижению целей	Реализация в службе первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию не целесообразна
Разработка годового плана по достижению целей	Разработан годовой план по достижению целей 2023 года в службе первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию
Обзор результатов по показателям	Разработан шаблон для контроля достижения целей в 2023 году

Из-за невозможности проведения сопоставительного анализа на основе эталонных показателей деятельности российских организаций со схожими входными параметрами и процессами вместо методики «4 коробки» был проведен SWOT-анализ деятельности предприятия, представленный в Приложении С на рисунках С.1-С.2.

Далее был разработан график проведения семинаров по постановке целей на 2023 год, в соответствии с рабочим графиком предприятия, учитывая текущую ситуацию и загруженность сотрудников рассматриваемой службы, пример графика приведен в таблице 8. Представленный график подразумевает начало работы с формированием годового плана целей на будущий год в октябре предыдущего. За этот период времени возможно провести анализ и заполнить шаблон годового плана по достижению целей с разворачиванием целей на каждом уровне иерархии. В соответствии с данным графиком к четвертой неделе января, в нашем случае 2023 года, был сформирован и одобрен руководством финальный план по достижению целей в 2023 году на каждом уровне иерархии, в соответствии с методикой «Поймай мяч», описанной в СТО 002329-34-15.03-2022 и пункте 2.2.

В соответствии с данным графиком на этапе «Подготовка предложений по формированию целей» фактически потребовался 1 час на 42 календарной

неделе на продумывание категорий для формирования целей, исходя из ранее проведенного SWOT-анализа на уровне исполнительного вице-президента с участие всех начальников управлений данной службы, а также были озвучены идеи начальников управления по постановке годовых целей и выдано задание на предварительную подготовку шаблона по достижению годовых целей к следующему семинару.

Таблица 8 – График семинаров по постановке целей на 2023 год для службы первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию АО "АВТОВАЗ"

Уровень Неделя	Октябрь		Ноябрь				Декабрь					Январь			
	H42	H43	H44	H45	H46	H47	H48	H49	H50	H51	H52	H1	H2	H3	H4
Уровень исполнительного вице-президента		-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	Выходные дни	Выходные дни	-	-
Уровень начальника управления	-	-	-		-	-	✓	-	-	-	-			-	-
Уровень начальника отдела	-	-	-	-	-	-		-	✓	-	-			-	-
Уровень начальника бюро	-	-	-	-	-	-	-	-		-	✓			-	-
Уровень специалиста	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				-	✓

Следующий семинар проводился на 43 календарной неделе и для него потребовалось 2 часа для представления предложений по целям и стратегии каждым участником, в ходе «мозгового штурма» совместными усилиями была предварительно заполнена адаптированная форма годового плана по достижению целей уровня вице-президента по стратегии и техническому развитию, представленная в Приложении Т в таблице Т.1. На 44 календарной неделе понадобился всего 1 час для обозначения целевых показателей и обязательств для оценки мероприятий. И на 45 неделе всего 30 минут для определения подразделений, непосредственно участвующих в достижении цели, и утверждение финального документа.

Данный шаблон позволяет каждому сотруднику ознакомиться с направлениями развития компании, также проследить дерево целей и целевые показатели, исходя из полученного вышестоящего документа, сформировать план по достижению целей на своем уровне управления. В данном документе представлены целевые показатели в виде достижения минимального значения, называемым «Обязательство», и достижения прогресса значения, называемым «Цель», числовой промежуток в зависимости от значений, определенных опытным путем, обычно показатель равен 15%-20% от предыдущего опыта достижения данного показателя. Также на данном шаблоне представлен уровень разворачивания стратегии, где прописаны ответственные за достижение цели в рамках своего подразделения.

Годовой план по достижению целей является инструментом декомпозиции политики, спуская показатели, обеспечивающие эффективное управление бизнес-процессами организации. Поэтому годовой план по достижению целей разрабатывался на нескольких уровнях организационной иерархии. Для каскадирования целей руководитель управления рассылает через внутреннюю информационную систему финальную форму годового плана уровня вице-президента по достижению целей своим подчинённым и выдает задание на подготовку предложений по оперативному решению поставленных задач в рамках своих бюро и отделов. Далее вся работа происходит аналогично методике постановки целей уровнем выше. Каскадирование целей может происходить по двум моделям, описанным стандартом СТО 002329-34-15.03-2022, модель «Z» или модель «Н». Заполненная форма на уровне управления эффективности инжиниринга представлена в таблице 10.

Аналогично все происходит и на последующих уровнях организационной иерархии и в финальном годовом плане уровня специалиста описывается тактика достижения целей в рамках своего бюро или отдела.

Заполненные формы годового плана по достижению целей на уровне бюро и специалиста представлены в таблице 11 и таблице 12.

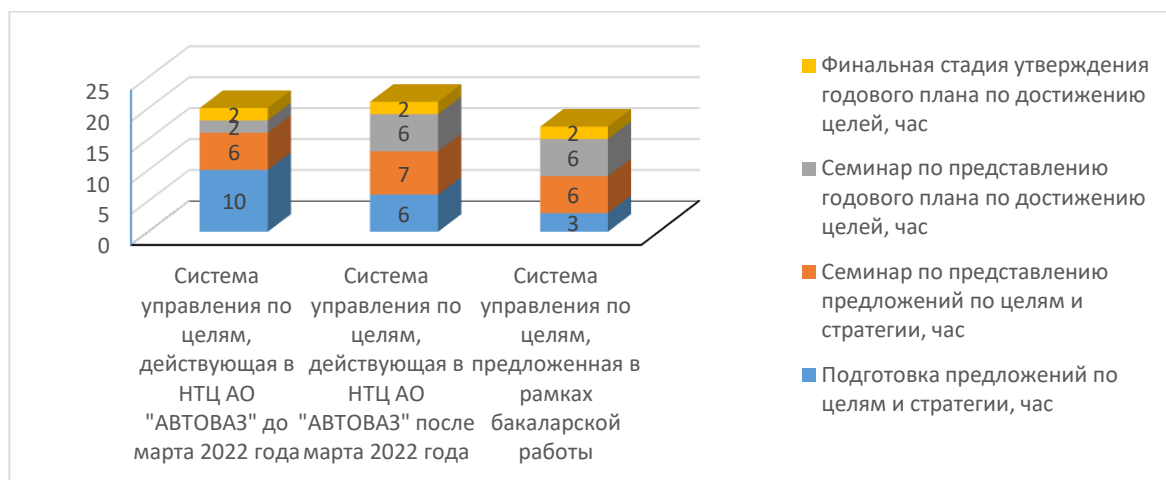


Рисунок 11 – Сумма временных затрат по каждой модели системы управления по целям, ч

Таким образом, при проведении методики постановки и каскадирования целей в таком формате удалось повысить эффективность данной работы за счет снижения её трудоемкости, исходя из проведенного хронометража понадобилось меньше времени, чем в других методах каскадирования целей, используемых ранее в службе первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию. Результаты анализа представлены на рисунке 11.

В 2023 году трудозатраты на проведение семинаров по постановке целей на каждом уровне иерархии в службе суммарно составили 17 часов, из них на проведение этапа «Подготовка предложений по формированию целей» потребовалось 3 часа, на проведение этапа «Семинар по представлению предложений по целям и стратегии» суммарно потребовалось 6 часов, на проведение этапа «Семинар по представлению годового плана по достижению целей» потребовалось 6 часов, на проведение этапа «Финальная стадия утверждения годового плана по достижению целей» потребовалось 2 часа.

Таблица 10 – Форма годового плана по достижению целей 2023 года на уровне начальника управления эффективности инжиниринга

Категория	№	Цель СПИВПСТР на 2023 год	Мероприятие	Направление	Индикатор	Ед. изм.	Результат прошлого года	Цель	Обязательство	Уровень разворачивания мероприятия	Пилот KPI	Комментарий
Продукт	1	Разработка и запуск проектов в соответствии с графиком										
	1.1	-	Прохождение вех одобрения отгрузки (DA 2023) автомобильных проектов в соответствии с графиком	-	Доля вех проектов автомобилей, пройденных в срок или с задержкой не более 4 недель	%	100	94	86	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	С учетом текущих рисков и прогнозов
	1.1.1	-	-	XGE SE Step 2 (КСУД М86.4)	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2324	2328	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	DA
	1.1.2	-	-	XGF SE st1 РФ	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2317	2321	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	DA
	1.1.3	-	-	XGD SE St4 (8/16-кл., EBPO -2, ABS) РФ, СНГ	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2329	2333	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	DA

Продолжение Таблицы 10

Категория	№	Цель СПИВПСТР на 2023 год	Мероприятие	Направление	Индикатор	Ед. изм.	Результат прошлого года	Цель	Обязательство	Уровень разворачивания мероприятия	Пилот KPI	Комментарий
Продукт	1.1.4	-	-	XGD SE Евро-5 8 клапанов (РФ)	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2337	2341	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	DA
	1.1.5	-	-	XGD SE Евро-5 16 клапанов (РФ)	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2346	2350	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	DA
	1.1.6	-	-	XGD с ЭРА ГЛОНАСС	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2351	2404	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	DA
	1.1.7	-	-	HGM ПФА этап 1	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2346	2350	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	DA
	1.1.8	-	-	HGM ПФА этап 2	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2352	2405	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	DA

Продолжение Таблицы 10

Категория	№	Цель СПИВПСТР на 2023 год	Мероприятие	Направление	Индикатор	Ед. изм.	Результат прошлого года	Цель	Обязательство	Уровень разворачивания мероприятия	Пилот KPI	Комментарий
Продукт	1.1.9	-	-	XGE ПФА	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2410	2414	Михарева Я.Ю	Шмелев Е. Н.	DA
	1.1.10	-	-	XGF SE Step 1	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2317	2321	Михарева Я.Ю	Шмелев Е. Н.	DA
	1.1.11	-	-	XGF SE st3	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2325	2330	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	DA
	1.1.12	-	-	CGL ПФА этап 1	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2345	2349	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	DA
	1.1.13	-	-	CGL ПФА этап 2	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2351	2406	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	DA

Продолжение Таблицы 10

Категория	№	Цель СПИВПСТР на 2023 год	Мероприятие	Направление	Индикатор	Ед. изм.	Результат прошлого года	Цель	Обязательство	Уровень разворачивания мероприятия	Пилот KPI	Комментарий
Продукт	1.1.14	-	-	HGN сборка DKD	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2330	2334	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	DA
	1.2	-	Прохождение промежуточных вех по перспективным автомобильным проектам в соответствии с графиком	-	Доля вех проектов автомобилей, пройденных в срок или с задержкой не более 4 недель	%	н/ц	94	80	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	CO, TGA, CF, VPC, ABVC
	1.2.1	-	-	XJO	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2321	2325	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	CO
	1.2.2	-	-	XJO	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2334	2338	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	TGA
	1.2.3	-	-	HGN	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2315	2319	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	CF
	1.2.4	-	-	HGN	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2334	2338	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	VPC

Продолжение Таблицы 10

Категория	№	Цель СПИВПСТР на 2023 год	Мероприятие	Направлени е	Индикатор	Ед. изм.	Результат прошлого года	Цель	Обязатель ство	Уровень разворачивания мероприятия	Пилот КРІ	Комментар ий
Продукт	1.2.5	-	-	VESTA 250, HGM (1,8), XGL (1,8), B- VAN	Прохождение вех вовремя	календа рная неделя	н/ц	2340	2345	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	-
	1.2.6	-	-	XGE - Electro	Прохождение вех вовремя	календа рная неделя	н/ц	2342	2350	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	ABVC
Финансы	2	Реализация инвестиционной программы (40 млрд. руб.)										
	2.1	-	Подготовка и реализация плана инвестиционной программы:	-	Реализация инвестиционной программы	%	н/ц	90	80	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	С учетом текущих рисков и прогнозов.
	2.2	-	-	ОКР	Срок разработки плана	календа рная неделя	н/ц	2340	2348	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	-
	3	Положительные финансовые результаты года										
	3.1	-	Непревышение бюджета инжиниринга	-	Превышение от утвержденного бюджета, не более	%	10	10	20	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	-

Продолжение Таблицы 10

Категория	№	Цель СПИВПСТР на 2023 год	Мероприятие	Направление	Индикатор	Ед. изм.	Результат прошлого года	Цель	Обязательство	Уровень разворачивания мероприятия	Пилот КРІ	Комментарий
Качество	4	Повышение качества продукции										
	4.1	-	Повышение качества продукции	-	Уровень дефектов в гарантии Лада бренд, 12 МИС	‰	115	170	200	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	С учетом текущих рисков и прогнозов
	4.2	-	Повышение реактивности решения проблем качества	-	Сроки решения проблем в гарантии , не более	кол-во раб. Дней	674	105	290	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	-
Персонал	5	Обеспечение достаточности кадровых ресурсов										
	5.1	-	Сохранение и развитие инженерных компетенций	Внутренний персонал	Уровень компетенций	%	81	79	60	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	-
						%	н/ц	100	80	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	-
	5.2	-	Привлечение дополнительных ресурсов для балансировки задач/возможностей	Дополнительный прием специалистов	Количество принятых специалистов	чел	н/ц	284	280	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	-
						чел	н/ц	35	30	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	-

Продолжение Таблицы 10

Категория	№	Цель СПИВНСТР на 2023 год	Мероприятие	Направление	Индикатор	Ед. изм.	Результат прошлого года	Цель	Обязательство	Уровень разворачивания мероприятия	Пилот КРІ	Комментарий
ИТ	6	Замещение программного обеспечения и ИС										
	6.1	-	Переход на локальные ИС и ПО инжиниринга	Проект T-Flex	Соблюдение графика выполнения работ	%	н/ц	100	100	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	-

Таблица 11 – Форма годового плана по достижению целей 2023 года на уровне начальника бюро поддержки и развития системы менеджмента качества

Категория	№	Цель	Мероприятие	Направление	Индикатор	Ед. изм.	Результат прошлого года	Цель	Обязательство	Уровень разворачивания мероприятия	Пилот KPI	Комментарий
Качество	1	Повышение качества продукции										
	1.1	-	Снижение уровня дефектов а.м. Лада бренд	3 МИС, 12МИС	Отработка приоритетных ЛУП СГК	балл	11	18	14,4	Кузнецова Т.В.	Михарева Я.Ю.	-
		-	-	ББ и Сложные рекламации	Отработка обращений	%	100	100	95	Кузнецова Т.В.	Михарева Я.Ю.	С учетом текущих рисков и прогнозов.
	1.2	-	Повышение реактивности решения проблем качества	-	Сроки решения проблем в гарантии, не более	кол-во рабочих дней	674	105	290	Кузнецова Т.В.	Михарева Я.Ю.	-
Персонал	2	Обеспечение достаточности кадровых ресурсов										
	2.1	-	Сохранение и развитие инженерных компетенций	Внутренний персонал	Уровень компетенций	%	86	79	60	Кузнецова Т.В.	Михарева Я.Ю.	Приход новых специалистов
		-	-	-	Реализация плана обучения	%	100	100	100	Кузнецова Т.В.	Михарева Я.Ю.	-

Продолжение Таблицы 11

Категория	№	Цель	Мероприятие	Направление	Индикатор	Ед. изм.	Результат прошлого года	Цель	Обязательство	Уровень разворачивания мероприятия	Пилот KPI	Комментарий
Персонал	2.2	-	Привлечение дополнительных ресурсов для балансировки задач/возможностей	Дополнительный прием специалистов	Количество принятых специалистов	чел	1	3	2	Кузнецова Т.В.	Михарева Я.Ю.	-
		-	-	Прием по программе "Целевое обучение"	Количество принятых специалистов	чел	1	1	1	Кузнецова Т.В.	Михарева Я.Ю.	-
	2.3	-	Соблюдение баланса соотношения ресурсов и загрузки	Внутренний персонал	баланс соотношения ресурсов и загрузки	FTE	7	8	7	Кузнецова Т.В.	Михарева Я.Ю.	-
Управление	3	Реализация стратегии по стандартизации										
	3.1	-	Реализация плана по стандартизации	Инжиниринг	Перевод документации типа RPIF в СТО	штук	н/ц	104	88	Кузнецова Т.В.	Михарева Я.Ю.	-
	3.2	-	Устранение несоответствий по аудитам	Внутренний аудит	Количество закрытых мероприятий	%	100	100	100	Кузнецова Т.В.	Михарева Я.Ю.	-

Таблица 12 – Форма годового плана по достижению целей 2023 года на уровне специалиста бюро поддержки и развития системы менеджмента качества

Категория	№	Цель	Мероприятие	Направление	Индикатор	Ед. изм.	Результат прошлого года	Цель	Обязательство	Уровень разворачивания мероприятия	Пилот KPI	Комментарий
Качество	1	Снижение уровня дефектов автомобилей Лада бренд										
	1.1	-	Проведение рабочих групп по отработке проблем качества	в гарантии	Выполнение графика встреч по проблемам качества в гарантии	%	80	100	80	Клемина Е.А.	Кузнецова Т.В.	Клемина Е. А. приступила к работе с 30.03.2023
	1.2	-	Повышение реактивности решения проблем качества	ББ и сложные рекламации	Выполнение графика встреч по проблемам ББ и сложным рекламациям	%	80	100	80	Клемина Е.А.	Кузнецова Т.В.	Клемина Е.А. приступила к работе с 30.03.2023
					Выполнение графика проведения комитетов качества	%	80	100	78	Клемина Е.А.	Кузнецова Т.В.	Клемина Е. приступила к работе с 30.03.2023
					Выполнение графика встреч по проблемам текущего года	%	н/ц	100	78	Клемина Е.А.	Кузнецова Т.В.	Клемина Е. приступила к работе с 30.03.2023

Продолжение Таблицы 12

Категория	№	Цель	Мероприятие	Направление	Индикатор	Ед. изм.	Результат прошлого года	Цель	Обязательство	Уровень разворачивания мероприятия	Пилот KPI	Комментарий
Персонал	2	Развитие компетенций и обеспечение баланса загрузки										
	2.1	-	Сохранение и развитие компетенций	Главный специалист	Реализация плана обучения	%	н/ц	100	80	Клемина Е.А.	Кузнецова Т.В.	Новый сотрудник
	2.2	-	Соблюдение баланса соотношения ресурсов и загрузки	Внутренний персонал	баланс соотношения ресурсов и загрузки	FTE	н/ц	0,80	0,68	Клемина Е.А.	Кузнецова Т.В.	Новый сотрудник
Управление	3	Реализация стратегии по стандартизации										
	3.2	-	Устранение несоответствий по аудитам	Внутренний аудит	Количество закрытых мероприятий	%	100	100	100	Клемина Е.А.	Кузнецова Т.В.	-

Таблица 13 – Форма обзора достижения целей 2023 года на уровне специалиста бюро поддержки и развития системы менеджмента качества за апрель 2023 года

Категория	№	Цель	Мероприятие	Направление	Индикатор	Ед. изм.	Результат прошл. года	Цель	Обязательство	Мониторинг достижения												Результат текущего месяца	Тенденция	Пилот КРІ	Комментарий
										Я	Ф	М	А	М	И	И	А	С	О	Н	Д				
Качество	1	Снижение уровня дефектов автомобилей Лада бренд																							
	1.1	-	Проведение рабочих групп по отработке проблем качества	в гарантии	Выполнение графика встреч по проблемам качества в гарантии	%	80	100	80	✗	○	○	○	-	-	-	-	-	-	-	80	😊	Кузнецова Т.В.	Клемина Е. приступила к работе с 30.03.2023	
	1.2	-	Повышение реактивности решения проблем качества	ББ и сложные рекламации	Выполнение графика встреч по проблемам ББ и сложным рекламациям	%	80	100	80	○	○	○	○	-	-	-	-	-	-	-	80	😊	Кузнецова Т.В.	Клемина Е. приступила к работе с 30.03.2023	
					Выполнение графика проведения комитетов качества	%	80	100	78	○	○	○	○	-	-	-	-	-	-	-	67	😊	Кузнецова Т.В.	Клемина Е. приступила к работе с 30.03.2023	
					Выполнение графика встреч по проблемам текущего года	%	н/ц	100	78	✗	○	○	○	-	-	-	-	-	-	-	67	😊	Кузнецова Т.В.	Клемина Е. приступила к работе с 30.03.2023	

Продолжение Таблицы 13

Категория	№	Цель	Мероприятие	Направление	Индикатор	Ед. изм.	Результат прошлого года	Цель	Обязательство	Мониторинг достижения												Результат текущего месяца	Тенденция	Пилот KPI	Комментарий
										Я	Ф	М	А	М	И	И	А	С	О	Н	Д				
Персонал	2	Развитие компетенций и обеспечение баланса загрузки																							
	2.1	-	Сохранение и развитие компетенций	Главный специалист	Реализация плана обучения	%	н/ц	100	88	☉	☉	☉	☉	-	-	-	-	-	-	-	100	😊	Кузнецова Т.В.	Клемина Е. приступил а к работе с 30.03.2023	
	2.2	-	Соблюдение баланса соотношения ресурсов и загрузки	Внутренний персонал	Баланс соотношения ресурсов и загрузки	ФТЕ	н/ц	0,80	0,68	☉	☉	☉	☉	-	-	-	-	-	-	-	1	😊	Кузнецова Т.В.	Клемина Е. приступил а к работе с 30.03.2023	
Управление	3	Реализация стратегии по стандартизации																							
	3.1	-	Устранение несоответствий по аудитам	Внутренний аудит	Количество закрытых мероприятий	%	100	100	100	☉	☉	☉	☉	-	-	-	-	-	-	-	100	😊	Кузнецова Т.В.	Все мероприятия, 2022 реализованы согласно плана. Крайний срок исполнения - Февраль	

Далее проводится ежемесячный мониторинг и контроль достижения целей при помощи заполнения данных текущего состояния показателя ответственным за выполнение лицом. Пример формы ежемесячного контроля представлен в таблице 13.

В случае вынужденного пересмотра целей в течение года, инициация изменений происходит на уровне исполнительного вице-президента и по той же системе разворачивается до уровня специалистов.

Данный шаблон позволил заблаговременно отслеживать степень достижения поставленных целей и в случае последовательных отклонений от намеченного плана, проводить анализ причин отклонений при помощи диаграммы Исикавы или инструмента «5 Почему», а также других инструментов анализа, и исходя из полученных результатов иметь возможность корректировки действий или запланированных целевых показателей.

Также в будущем периоде планируется внедрение дистанционного обзора достижения целей при помощи функционала российского программного обеспечения на базе T-flex, внедрение которого сейчас происходит на предприятии.

В конечном итоге, предложенная система управления целями позволит каждому сотруднику службы вовлечься в достижение глобальных годовых целей и ясно понимать значимость его работы в независимости от занимаемой должности. Только коллективная деятельность приведет компанию к успеху и устойчивому развитию. Для этого необходимо провести мероприятия по обучению всех сотрудников методу постановки целей и разработке мероприятий. Это может быть реализовано как всеобщим путем, так и проведением обучения в подразделениях, каждым руководителем.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенного мероприятия

Для расчета эффективности от внедрения мероприятия по повышению качества разворачивания стратегии в службе первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию, необходимо рассчитать экономический эффект.

Экономический эффект – это изменение результатов финансово-хозяйственной деятельности до и после внедрения мероприятий, принимая во внимание затраты на их внедрение.

С учётом проведенного мероприятия в текущем году удалось сократить время на разработку годового плана, в следствие этого работа специалистов над достижением поставленных перед ними целей началась раньше в феврале 2023 года и уже к маю 2023 года по ряду показателей наблюдалась положительная динамика. Например, ускорение решения вопросов по проблемам качества автомобилей LADA GRANTA после 3 месяцев эксплуатации, связанных с конструкторскими недоработками, привело к снижению уровня несоответствий на производстве. Сравнительный анализ данных в промежутке с февраля по апрель 2022 и 2023 гг. представлен на рисунке 12 и в таблице 14.

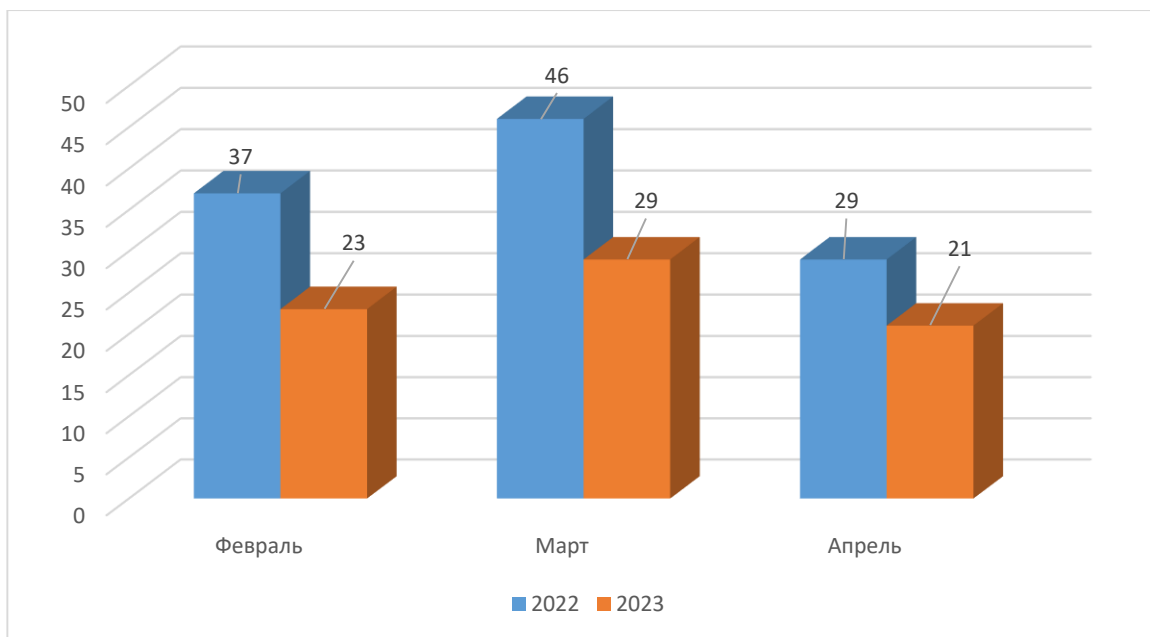


Рисунок 12 – Динамика несоответствующих автомобилей LADA GRANTA в промежутке с февраля по апрель 2022 и 2023 гг. в следствие конструкторских недоработок, шт

Из графика следует, что среднее снижение несоответствующей продукции составило 25,75%. В таблице 14 представлена стоимость автомобилей с несоответствиями до внедрения мероприятий в феврале-апреле 2022 года.

Таблица 14 – Сумма затрат на автомобили с несоответствиями за февраль-апрель 2022 г. до внедрения мероприятия

Период	Количество несоответствующих автомобилей, шт	Средняя стоимость 1 единицы продукции, руб.	Сумма затрат на несоответствия, руб.
Февраль	37	776 622	28 735 014
Март	46	776 622	35 724 612
Апрель	29	776 622	22 522 038
Итого			86 981 664

Рассмотрим сумму затрат на несоответствия после внедрения мероприятия на основании снижения количества несоответствующей продукции (таблица 15).

Таблица 15 – Сумма затрат на автомобили с несоответствиями за февраль-апрель 2023 г. после внедрения мероприятия

Период	Количество несоответствующих автомобилей, шт	Средняя стоимость 1 единицы продукции, руб.	Сумма затрат на несоответствия, руб.
Февраль	23	790 825	18 188 975
Март	29	790 825	22 933 925
Апрель	21	790 825	16 607 325
Итого			57 730 225

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятия за выбранный промежуток времени в виде разницы в сумме затрат на несоответствия до и после внедрения мероприятия:

$$\text{ЭФ}' = 86\,981\,664 - 57\,730\,225 = 29\,251\,439 \text{ руб.}$$

Из расчетов видно, что снижение расходов произошло на 33,63%.

Расходы на разработку и реализацию мероприятия (разработка нормативной документации, проведение обучения, участие в семинарах) представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Сумма затрат на разработку и реализацию мероприятия

Этапы внедрения мероприятия	Количество задействованных человек, шт	Количество часов на выполнение работ, ч	Средняя часовая ставка заработной платы, руб	Сумма затрат
Разработка нормативной документации	2	12	357,19	8 572,56
Проведение обучения	1	12	357,19	4 286,28
Участие в семинарах	85	17	357,19	516 136,55
Итого				528 998,39

В соответствии с таблицей 16 предприятие затратило 528 998,39 рублей на разработку и реализацию мероприятия по повышению качества разворачивания стратегии в службе первого исполнительного вице-

президента по стратегии и техническому развитию. Далее рассчитаем экономический эффект от внедренного мероприятия:

$$\text{ЭФ} = 29\,251\,439 - 528\,998,39 = 28\,722\,440,61 \text{ руб.}$$

Согласно произведенным расчетам, можно сделать вывод о том, что реализация стратегии предложенным методом, окажет положительный эффект на сокращение количества обращений от потребителей, повышение качества продукции и имиджа предприятия, а также позволит снизить издержки предприятия и повысить уровень вовлеченности персонала в реализации стратегического плана компании. Это подтверждается расчетом экономического эффекта.

Заключение

В рамках бакалаврской работы была проанализирована система управления по целям в службе первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию АО «АВТОВАЗ» и её результативность. Слабая сторона используемой системы было отсутствие нормативной документации и низкая вовлеченность сотрудников в разработку стратегии и мероприятий по достижению целей организации.

В результате проведенной работы были собраны данные и сформированы выводы о том, что стратегическое планирование является необходимым инструментом для предприятий автомобильной промышленности в условиях быстрого изменения внешней среды и увеличения конкуренции на рынке при этом необходимо использовать комплексный подход, который будет учитывать различные факторы, включающие внутренние и внешние аспекты.

Стратегия постепенной реструктуризации бизнеса и точечных инвестиций в сбалансированный портфель сфер деятельности с поддержкой приоритетов российского автомобильного производства может быть эффективной для развития отрасли. Примером успешной реализации такой стратегии может служить АО "АВТОВАЗ", который благодаря инвестициям и реструктуризации бизнеса смог улучшить качество своей продукции и увеличить свою долю на рынке. Однако, для повышения результативности реализации стратегии и повышения эффективности предпринимаемых мер, необходимо не только опираться на государственную поддержку, но и предпринимать больше мер, направленных на снижение воздействия рисков, вызванных негативными политико-экономическим факторами и конкуренцией.

Во 2 главе был проведен анализ временных затрат каждой системы управления по целям, действующей ранее в рассматриваемой службе. На основе проведенного анализа временных затрат было выявлено, что

наибольшее количество времени в текущей методологии затрачивается на этапы формирования годового плана по достижению целей. Происходит это вследствие ограниченного круга лиц, участвующих в данной категории работ, что идет в расход с политикой всеобщего управления бережливым предприятием, а именно принципом вовлечения персонала во все виды деятельности процесса постоянных улучшений. Оптимальной системой управления по целям в АО «АВТОВАЗ» является система на основе СТО 002329-34-15.03-2022, которая удовлетворяет всем принципам бережливого производства и насчитывает оптимальное количество потерь во времени для эффективного принятия управленческих решений.

В главе 3 были проведены расчёты экономического эффекта от предложенных мероприятий по повышению качества разворачивания стратегии на основе метода Хосин Канри. Из проведенных расчетов можно сделать вывод, что применение предложенного метода на предприятии автомобильного производства в России, приведет не только к уменьшению количества обращений по жалобам и рекламациям от потребителей, улучшению качества продукции и имиджа компании, а также к снижению издержек предприятия, что подтверждается результатами расчета экономического эффекта, приведенного в данной работе.

Список используемой литературы

1. Абдрахманова, Д.Р. Эволюция представлений о системе стратегического планирования / Д.Р. Абдрахманова // Современные проблемы социально-гуманитарных наук. 2019. № 2 (4). С. 136-140.
2. Бережливое производство как инструментальный совершенствования производственной стратегии на отраслевых предприятиях : монография / Е.М. Дебердиева [и др.]. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2020. — 169 с. — ISBN 978-5-9961-2116-8.
3. Брыкалов, С. М. Особенности развития стратегического планирования на предприятиях России // Инновационная экономика: материалы Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). — Казань: Бук, 2019. — С. 128-130.
4. Верховский Н., Соболев С. (2020). Цифровые неудачники: почему диджитал-трансформации заканчиваются провалом. <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/827263/>.
5. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. И доп – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2020. – 656 с. – ISBN 978-5-9776-0320-1. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1064558> (дата обращения: 07.05.2023).
6. Гайворонская С.А. / Система управления по целям SQDCM: опыт бережливого вуза // Вестник Майкопского государственного технологического университета. 2019. Вып. 4(43). С. 153-164
7. Давыдова Н.С. Бережливое образование: от локальных проектов к формированию системы менеджмента бережливого производства // Проектная и бережливая синергия как фактор повышения производительности труда: сборник научных трудов форума. Белгород: БелГУ, 2018. С. 5-12.
8. Железнова Т.Ю., Вайсман Е.Д. (2022). Интеграция методов стратегического управления промышленным предприятием // Управленец. Т. 13, № 2. С. 2–19. DOI: 10.29141/2218-5003-2022-13-2-1. EDN: BQUXBN.

9. Калашников, Д. В., Кособокова, Е. В.. Построение системы внутрифирменного бизнес-планирования предприятия на современном этапе // Региональная экономика: теория и практика. — 2020. — № 38. — С. 73–82.
10. Мазилкина Е.И. Бизнес-планирование : учебное пособие для бакалавров / Мазилкина Е.И.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 268 с. — ISBN 978-5-4497-1869-3.
11. Официальный сайт «АВТОВАЗ» [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/HmXrR> (дата обращения: 10.05.2023).
12. Официальный сайт «АВТОВАЗ» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.lada.ru/press-releases/121131> (дата обращения: 10.05.2023)
13. Савкина, Р.В., Мальцева, Е.Г. Особенности стратегического планирования в условиях кризиса / Научный альманах. 2019. № 3-1 (17). С. 301-307.
14. Т. Джексона «Хосин Канри: как заставить стратегию работать»/ пер. с англ.- М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2013.- 248с.
15. Трушин А. (2020). Пиксельная экономика // Огонек. № 9. <https://www.kommersant.ru/doc/4259390>
16. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ : учебное пособие / Шохнех А.В.. — Волгоград : Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. — 239 с. — ISBN 978-5-9935-0447-6.
17. Aleksey Savkin, "Хосин Канри против Системы Сбалансированных Показателей", BSC Designer, 1 октября, 2020, <https://bscdesigner.com/ru/hoshin-kanri.htm>.
18. Hasan, K., Islam, M.S., Shams, A.T., & Gupta, H. (2018). Total Quality Management (TQM): Implementation in Primary Education System of Bangladesh. International Journal of Research in Industrial Engineering, 7(3), 370-380.

19. Kumar, S., & Shanmuganathan, J. (2019). A structural relationship between TQM practices and organizational performance with reference to selected auto component manufacturing companies. *International Journal of Management*, 10(5).
20. Sahoo, S. & Yadav, S., (2018)., Total Quality Management in Indian Manufacturing SMEs. 15th Global Conference on Sustainable Manufacturing.
21. Sari, & Firdaus, A. (2018). The Impact of Total Quality Management Implementation on Small and Medium Manufacturing Companies. *Esensi: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 8(1), 67-78.
22. Sweis, R., Ismaeil, A., Obeidat, B., & Kanaan, R.K. (2019). Reviewing the Literature on Total Quality Management and Organizational Performance. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 7(3), 192-215.

Пример Х-матрицы метода Хосин Канри

Матрица планирования Хосин Канри

[illegible]

Рисунок А.1 - Пример Х-матрицы метода Хосин Канри

Организационная структура АО «АВТОВАЗ»

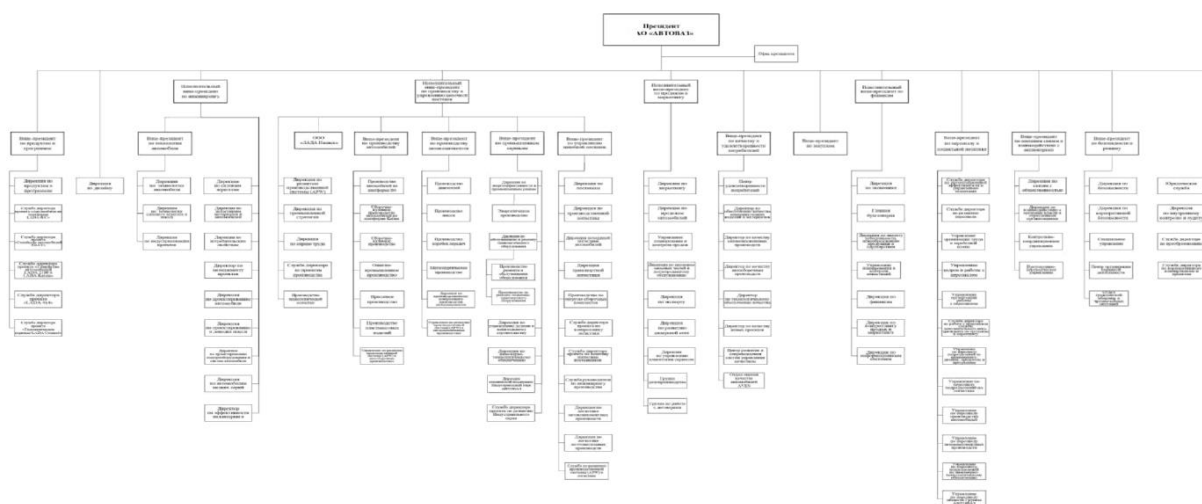


Рисунок Б.1 - Организационная структура АО «АВТОВАЗ»

Приложение В

Стандарт организации «Система управления по целям» СТО 002329-34-15.03-2022 АО «АВТОВАЗ»

Акционерное общество «АВТОВАЗ»

УТВЕРЖДАЮ
Исполнительный вице-президент
по производству

М.С.Рябов

28. 12. 2022

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ

Стандарт организации

СТО 00232934-15.03—2022

Взамен СТО 00232934-15.03—2020

Дата введения *09-01-2023*

					СТО 00232934-15.03—2022		СООБЩЕСТВО АО «АВТОВАЗ», КАТЕГОРИЯ - D	Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата				1
Изм. № подл.		Подп. и дата		Взам. инв. №		Изм. № дубл.		Подп. и дата
305		<i>ФЛ 29.12.2022</i>		132				

Форм. по СТО 00232934-01.02

Рисунок В.1 - Стандарт организации «Система управления по целям» СТО 002329-34-15.03-2022 АО «АВТОВАЗ»

Продолжение Приложения В

Содержание

1 Область применения	4
2 Нормативные ссылки	4
3 Термины, определения и сокращения	5
3.1 Термины и определения	5
3.2 Сокращения	6
4 Постановка целей на основе цикла PDCA	6
5 Методика «4 коробки»	7
6 Описание концепции системы управления по целям	10
7 Организация семинаров системы управление по целям	13
8 Разработка предложений по целям и стратегии	17
9 Подготовка данных для годового плана по достижению целей	19
10 Разработка годового плана по достижению целей	22
11 Обзор результатов по показателям	24
12 Оценка зрелости системы управления по целям	29
Приложение А (обязательное) Форма годового плана по достижению целей	30
Приложение Б (обязательное) Форма «Предложение по целям и стратегии»	31
Приложение В (обязательное) Форма «Обзор достижения целей»	32
Приложение Г (обязательное) Форма «Анализ причин отклонения от целей»	33
Приложение Д (рекомендуемое) Варианты и размеры стендов	34
Приложение Е (рекомендуемое) Таблица оценки системы управления по целям	35
Лист регистрации изменений	38

СТО 00232934-15.03—2022					СОБСТВЕННОСТЬ АО «АВТОВАЗ», КАТЕГОРИЯ - D		Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подп.	Дата			3
Изм. № подл.		Подп. и дата		Взам. инв. №	Изм. № дубл.	Подп. и дата	
305		<i>И.П.</i> 29.12.2022		132			

Форма по СТО 00232934-01.02

Рисунок В.2 - Стандарт организации «Система управления по целям» СТО 002329-34-15.03-2022 АО «АВТОВАЗ»

Приложение Г

Метод «4 коробки» АО «АВТОВАЗ»



Рисунок Г.1 - Метод «4 коробки» АО «АВТОВАЗ»

Приложение Д

Форма годового плана по достижению целей АО «АВТОВАЗ»

Таблица Д.1 - Форма годового плана по достижению целей АО «АВТОВАЗ»

[illegible]

Приложение Е

Форма «Предложение по целям и стратегии» АО «АВТОВАЗ»

Таблица Е.1 - Форма «Предложение по целям и стратегии» АО «АВТОВАЗ»

[illegible]

Приложение Ж

Форма заполнения «Обзор достижения целей» АО «АВТОВАЗ»

Таблица Ж.1 - Форма заполнения «Обзор достижения целей» АО «АВТОВАЗ»

Обзор достижения целей Январь - декабрь 20__г.																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30px; text-align: center;">☉</td> <td style="width: 150px;">Цель достигнута</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">😊</td> <td style="width: 150px;">Позитивная тенденция (3 месяца)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">○</td> <td>Между целью и обязательством</td> <td style="text-align: center;">😊</td> <td>Стабильное состояние</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">✗</td> <td>Обязательство не достигнуто</td> <td style="text-align: center;">😞</td> <td>Негативная тенденция (3 месяца)</td> </tr> </table>										☉	Цель достигнута	😊	Позитивная тенденция (3 месяца)	○	Между целью и обязательством	😊	Стабильное состояние	✗	Обязательство не достигнуто	😞	Негативная тенденция (3 месяца)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 50%;">Дата</th> <th style="width: 50%;">Статус / Комментарии</th> </tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>		Дата	Статус / Комментарии						
☉	Цель достигнута	😊	Позитивная тенденция (3 месяца)																												
○	Между целью и обязательством	😊	Стабильное состояние																												
✗	Обязательство не достигнуто	😞	Негативная тенденция (3 месяца)																												
Дата	Статус / Комментарии																														
Цель	Контрольный пункт	Цель или контрольный пункт 20__г.		Результат 20__г.		Мониторинг достижения												Результат текущего месяца				Тенденция	Прогноз на конец года	Сильные и слабые стороны / будущий план действий	Пилот КРІ	Ответственный за расчёт КРІ					
		О	Ц	Факт	Статус	Я	Ф	М	А	М	И	И	А	С	О	Н	Д	Уровень подразделения													
																		N	N-1	N-1	N-1										

Приложение И

Форма для анализа причин отклонений от целей АО «АВТОВАЗ»

Таблица И.1 - Форма для анализа причин отклонений от целей АО «АВТОВАЗ»

Анализ причин отклонения от целей																								
		Дата составления																						
		Дата обновления																						
1. ЦЕЛЬ		5. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ (ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ И ПОДТВЕРЖДЕНИЕ)																						
2. ФАКТИЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ ОТНОСИТЕЛЬНО ЦЕЛЕЙ	3. РЕЗУЛЬТАТ ПО КОНТРОЛЬНЫМ ПУНКТАМ (ДЛЯ СТРАТЕГИИ)																							
4. АНАЛИЗ И ПОНИМАНИЕ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ				6. ТРЕБУЕМЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ПЛАНЕ ДЕЙСТВИЙ НА ПОСЛЕДУЮЩИЙ ПЕРИОД (РАЗРАБОТКА КОРРЕКТИРУЮЩИХ МЕРОПРИЯТИЙ)																				
		7. ЗАПРОС НА ПОДДЕРЖКУ В РЕАЛИЗАЦИИ КОРРЕКТИРУЮЩИХ МЕРОПРИЯТИЙ																						
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">ЗОНА</th> <th style="width: 65%;">ОПИСАНИЕ ТРЕБУЕМЫХ УЛУЧШЕНИЙ</th> <th style="width: 20%;">КОНТРОЛЬНЫЙ ПУНКТ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>		ЗОНА	ОПИСАНИЕ ТРЕБУЕМЫХ УЛУЧШЕНИЙ	КОНТРОЛЬНЫЙ ПУНКТ																		
		ЗОНА	ОПИСАНИЕ ТРЕБУЕМЫХ УЛУЧШЕНИЙ	КОНТРОЛЬНЫЙ ПУНКТ																				

Приложение К

Пример процедуры развертывания целей и планов действий «Поймай мяч»

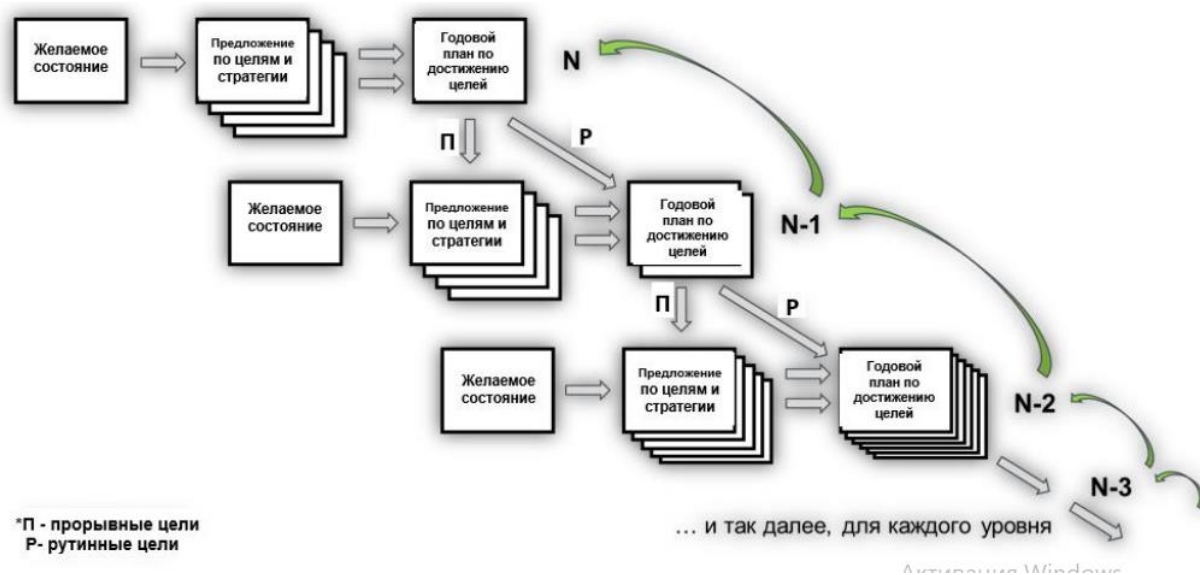


Рисунок К.1 - Форма годового плана по достижению целей АО «АВТОВАЗ»

Приложение Л

SWOT-анализ деятельности АО «АВТОВАЗ», проводимый в 2022 году

SWOT АНАЛИЗ : RRTC (PRODUCT ENGINEERING RENAULT & AVTOVAZ)

Сильные стороны - Общее видение и миссии RRTC; - Единая инженерная организация; - Лучшая стоимость проектирования среди всех RTx; - Возможность выполнять цифровую и физическую разработку из восходящего потока; - Наличие квалифицированных инженерных ресурсов; - Постоянное повышение квалификации с готовностью учиться; - Крупнейшие международные испытательные центры Группы Renault; - План преобразования для конвергенции; - Универсальный инженерный менеджмент и кадровый резерв; - Вовлеченные и мотивированные сотрудники; - Реактивность по короткому кругу.	Слабые стороны 2 юридических лица (отдел кадров, финансы, IS/IT и т.д.); - Тяжелая и дорогостоящая административная деятельность; - Недостаточное делегирование полномочий; - Переменный уровень владения английским языком в AV; - Нехватка поставщиков инженерных услуг в России; - Низкий уровень научно-исследовательских возможностей наших местных поставщиков; - Ограниченный доступ к системе Renault для AV-инженеров.
Возможности - Сближение с процессами / инструментами / методами Альянса; - Дальнейшая цифровизация методов работы, обучение и разработка местных функций ретрансляции экспертных функций Альянса; - Оптимизация рабочей нагрузки / трудовых ресурсов; - Общая платформа и сокращение разнообразия в России; - Всемирный центр тестирования глобального доступа; - Соответствие требованиям SPIC и декрета 719.	Угрозы - Низкая конкурентоспособность / финансовая слабость местных поставщиков; - Продолжающийся или новый серьезный экономический / политический кризис / кризис в области здравоохранения в России и во всем мире; - Технологическое устаревание собственных мощностей из-за отсутствия технического обслуживания.

RRTC PRESENTATION – INTRANET – MARCH 2021

GRUPE RENAULT

1

Renault Confidential C

Рисунок Л.1 - SWOT-анализ деятельности АО «АВТОВАЗ», проводимый в 2022 году

Приложение М

План развития АО «АВТОВАЗ», представленный в 2022 году

RRTC W2B

Иметь возможность разрабатывать проекты альянса с помощью Theme Freeze / VPC (платформа CMFB)



Confidential C

RRTC PRESENTATION – INTRANET – MARCH 2021

GRUPE RENAULT

3

Renault Confidential C

Рисунок М.1 - План развития АО «АВТОВАЗ», представленный в 2022 году

Приложение Н **Годовой план по достижению целей для службы первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию АО «АВТОВАЗ» за 2021 год**

RRTC MASTER 3P KPI 2021

	KPI RRTC	Описание	2020 Факт	2021 О	2021 Ц	Декабрь 2021	2021	2022	2023	Комментарий
				---	---	---	---	---	---	
люди	Опрос вовлеченности	Вовлеченность сотрудников	AVTOVAZ 72%	---	---	---	74%	78%	Y ≥ Y-1	Опрос, проведенный в 1 квартале 2021 года, оценивает результаты 2020 года. В 2022 году опроса не будет Опрос, проведенный в 1 квартале 2021 года, оценивает результаты 2020 года. В 2022 году опроса не будет
		Вовлеченность сотрудников	74%	---	---	---	74%	74%	Y ≥ Y-1	
		Вовлеченность сотрудников	RENAULT 75%	---	---	---	Y ≥ 75%	Y ≥ Y-1	Y ≥ Y-1	
		Вовлеченность сотрудников	68%	---	---	---	Y ≥ 68%	Y ≥ Y-1	Y ≥ Y-1	
ПРОДУКТ	Компетенции	Компетенции KPI	RRTC 52%	0%	0%	0%	90%	---	---	Видимость уже на 30%; RSRC готовится к генерации новых идей Видимость уже на 53%; RSRC готовится к генерации новых идей * XGE Ph2 (MA, Декабрь 2021, Только влияние Ph2), 4,1% в 2022: XGPh2, первая оценка - KИ20 * НД результат В 2022 - НД, первая оценка - в Сентябре Вне комментариев: HNA (6,2), H79 (3,3), B52 (3,3) Будет реализован в 1 квартале 2022 QCS. Новый метод (вместо NVOS). Первые результаты - в марте 2021 года PPH для LIC, HNA 2/2 (XGE ph2, XRAY 1.6 AMT) 1/1 (HID Duster NEW) COP бюджет Автоваза. Январь факт=77% от плана Январь факт=58% от плана Цель ставится исходя из 4-дневной рабочей недели Цель ставится исходя из 4-дневной рабочей недели Цель ставится исходя из 4-дневной рабочей недели Цель ставится исходя из 4-дневной рабочей недели P1340 - 9,8 ч LIO - 9,24 ч HJF - 9,20 ч
	BOP Challenge	М€ LUP (EOY visibility)	AVTOVAZ 9,03	13,6	18,7	5,71	18,7	---	---	
			RENAULT 5,74	3,3	4,7	2,49	6,17	---	---	
	Veh(Gap to contract)	(Veh+PWT) w/o Exogenous RM & Forex, €	AVTOVAZ 264,2*	---	---	---	0	---	---	
			RENAULT 400*	---	---	---	0	---	---	
	PIMOF (IRVO)	3-PIMOF	AVTOVAZ 5,4	5,2	4,7	4,2	4,5	TBD	TBD	
			RENAULT 1,7	3,1	---	3,34	3,5	2,1	---	
		3-GMF	AVTOVAZ 25	25	30	27	22	21	TBD	
			RENAULT 13,8	14,2	14,2	11,26	35	26	TBD	
		GDL	AVTOVAZ N/A	---	---	---	TBD	TBD	TBD	
			RENAULT 63,30%	7,1%	7,1%	7,1%	TBD	TBD	TBD	
		CS	AVTOVAZ ---	---	---	---	TBD	TBD	TBD	
			RENAULT ---	---	---	267,9	TBD	TBD	TBD	
	SOP KPI 14 (Уровень 1) (DA)	DA	AVTOVAZ 100%	60%	65%	100%	65%	Y ≥ Y-1	Y ≥ Y-1	
			RENAULT 33%	60%	65%	100%	65%	Y ≥ Y-1	Y ≥ Y-1	
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ	Годовой бюджет(ОРЕХ)	М€	AVTOVAZ 23,3	5,8	---	4,5	29,8	---	---	Цель ставится исходя из 4-дневной рабочей недели Цель ставится исходя из 4-дневной рабочей недели Цель ставится исходя из 4-дневной рабочей недели Цель ставится исходя из 4-дневной рабочей недели P1340 - 9,8 ч LIO - 9,24 ч HJF - 9,20 ч
			RENAULT 11,0	2,31	---	1,34	12,28	---	---	
	FTE стоимость (продукт)	К€/у	AVTOVAZ 23	---	24	26	24	---	---	
			RENAULT 44	---	48	46	48	---	---	
			RRTC (avg.) 26	---	27	28	27	25	TBD	
	FTE стоимость (R&D)	К€/у	AVTOVAZ 23	---	23	25	23	---	---	
			RENAULT 36	---	37	42	37	---	---	
			RRTC (avg.) 25	---	25	27	25	---	---	
	Nb Payroll	Nb WW	AVTOVAZ 1748	1729	1792	1753	1792	1489	---	
			RENAULT 195	---	158	189	158	158	TBD	
	Стандартное время проектирования	До контракта: Отставание от целевого показателя	AVTOVAZ ---	---	---	---	TBD	TBD	TBD	
			RENAULT ---	---	---	---	---	---	---	
		После контракта: Длительность до сделки	AVTOVAZ ---	---	---	---	TBD	TBD	TBD	
			RENAULT ---	---	---	---	TBD	TBD	TBD	

RRTC PRESENTATION – INTRANET – MARCH 2021

RENAULT

6

Renault Confidential C

Рисунок Н.1 - Годовой план по достижению целей для службы первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию АО «АВТОВАЗ» за 2021 год

Приложение П **Формы ежемесячного контроля достижения целей для службы первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию АО «АВТОВАЗ»**

01 - RRTC 2022 KPI DASHBOARD – Результаты на Январь(1/2)

RG

	KPI RRTC	Описание	RRTC	Статус	Комментарий
Люди	Навыки	Skills KPI	RRTC		
Продукт	BOP Challenge	Total BOP, MRUB LUP (EOY visibility)	ABTOBA3		Слишком рано для достижения годового целевого показателя. План действий находится в стадии подготовки.
		RS, MRUB LUP (EOY visibility)	ABTOBA3		
		M€ LUP (EOY visibility)	RENAULT		Слишком рано для достижения годового целевого показателя. План действий находится в стадии подготовки. Цель должна быть доработана.
	KPI отклонения	(Veh+PWT) with compensation / w/o Exo, %	ABTOBA3 (LGFph2)		
			ABTOBA3 (LJO)		
			ABTOBA3 (P1340)		
			RENAULT (HJF)		
			ABTOBA3		
	PIMOF (IRVO) GMF GDL	3-PIMOF	RENAULT		Полное обязательство: X52, LJC, HJD
		3-GMF	ABTOBA3		
			RENAULT		Полное обязательство: LJC
		GDL, %	ABTOBA3		
	LUP QC продолжите льность	Qty	ABTOBA3		
		Qty	RENAULT		
	KPI Тор Бренды	DA	ABTOBA3		
			RENAULT		
	Все вехи вовремя	%	ABTOBA3		
			RENAULT		

Цель достигнута	
Обязательство выполнено	
Обязательство не выполнено	
Нет данных/Не применимо	

RRTC KPI отчет, Январь 2022

2
PROPERTY OF JSC «AVTOVAZ», CATEGORY – D

Рисунок П.1 - Формы ежемесячного контроля достижения целей для службы первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию АО «АВТОВАЗ»

Продолжение Приложения П

01 - RRTC 2022 KPI DASHBOARD – Результаты на Январь(2/2)

RG

	KPI RRTC	Описание		Статус	Комментарий
Производительность	Ежегодный бюджет (OPEX)	Млн руб.	АВТОВАЗ		
			RENAULT		
	CAPEX+D&D	Млн руб.	CAPEX+D&D АВТОВАЗ		
			CAPEX+OPEX RENAULT		
	FTE стоимость (продукт)	К€/у	RRTC (avg.)		
	FTE стоимость (R&D)	К€/у	Разработка продуктов и производств в России		Снижение валютного курса, объявленное снижение FTE, январь - короткий месяц.
	FSA ставка	К€/у	Разработка продуктов и производств в России		
	Nb PayRoll	Nb WW	АВТОВАЗ		
			RENAULT		
	Стандартное время проектирования	До контракта: Отставание от целевого показателя, % После контракта: Отставание от целевого показателя, %	АВТОВАЗ (P1340)		
			АВТОВАЗ (LJO)		Снижение уровня роботизации. Цели, которые будут обновлены для запуска вежи (2022).
			RENAULT (HJF)		

Цель достигнута	
Обязательство выполнено	
Обязательство не выполнено	
Нет данных/Не применимо	

RRTC KPI отчет, Январь 2022

PROPERTY OF JSC «AVTOVAZ», CATEGORY – D

Рисунок П.2 - Формы ежемесячного контроля достижения целей для службы первого исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию АО «АВТОВАЗ»

Приложение Р

Политика в области качества АО «АВТОВАЗ»

ПОЛИТИКА АО «АВТОВАЗ» В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА



Руководство АО «АВТОВАЗ» официально провозглашает «Политику АО «АВТОВАЗ» в области качества» для демонстрации своей приверженности принципам всеобщего менеджмента качества в деятельности по проектированию, разработке, производству автомобилей, автокомпонентов и технологической оснастки.

АО «АВТОВАЗ» – крупнейший в России автопроизводитель, выпускающий продукцию под брендом LADA, берет на себя обязательства по:

- выполнению законодательных требований, соответствию параметрам безопасности и показателям экологичности;
- удовлетворению запросов и ожиданий потребителей продукции, разрабатываемой и производимой АО «АВТОВАЗ»;
- достижению целевых значений показателей прибыли.

Для сохранения лидерства на российском рынке и увеличения экспортных продаж легковых автомобилей АО «АВТОВАЗ» стремится к достижению высокого уровня качества и повышению привлекательности своей продукции, к соответствию потребностям и ожиданиям покупателей и заинтересованных сторон, включая акционеров, партнеров, и общества в целом.

Основой для достижения этих целей являются:

- расширение продуктового портфеля на крупных, быстрорастущих и перспективных сегментах рынка;
- реализация новых проектов;
- внедрение инновационных методов, используемых при разработке технологических процессов изготовления продукции;
- применение системы менеджмента качества в целях улучшения результатов деятельности и обеспечения устойчивого развития;
- соблюдение принципов производственной системы.

Основные принципы для достижения успеха:

- сотрудники компании – главная ценность АО «АВТОВАЗ», вовлечение их в работу по повышению качества, результативности и эффективности является необходимым условием достижения стратегических целей;
- наши поставщики – важные участники процесса проектирования и изготовления продукции. Отношения с ними выстраиваются на основе взаимовыгодных подходов и оперативного решения проблем;
- дилерская сеть представляет компанию перед нашими потребителями. Качество продаж и послепродажного обслуживания является одним из важнейших аспектов удовлетворенности потребителей и восприятия ими бренда LADA.

Руководство АО «АВТОВАЗ» принимает на себя ответственность за обеспечение постоянного улучшения, результативность и соблюдение принципов системы менеджмента качества, соответствующей требованиям ISO 9001:2015.

Президент

М.Ю.Соколов

Октябрь 2022



Рисунок Р.1 - Политика в области качества АО «АВТОВАЗ»

Приложение С

SWOT-анализ деятельности предприятия АО «АВТОВАЗ» в 2023 году

ПО02а ПРОЕКТИРОВАНИЕ, РАЗРАБОТКА И ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ ПРОДУКТА И ПРОЦЕССА

Хозяин процесса: Шмелев Е.Н.			
Статус действий по результатам предыдущего анализа со стороны руководства (Протокол № 30 от 02.12.2022)			
запланировано	выполнено	не выполнено	срок не подошел
Изменения во внешних и внутренних факторах процесса			
Внешние		Внутренние	
- Начало СВО; - Санкционные ограничения; - Уход производителей автокомпонентов с российского рынка; - Изменение логистических цепочек; - Смена основного акционера АО «АВТОВАЗ»; - Существенное сокращение рынка продаж автомобилей в России; - Снижение потребительской способности населения РФ; - Выход на российский рынок китайских и иранских автопроизводителей; - Утверждение новой стратегии развития автомобильной промышленности до 2035г; - Выделение государственной поддержки для предприятий РФ.		- Изменение режима работы производственного комплекса, связанное с поставкой комплектующих изделий; - Организация временных работ с финансированием из федерального бюджета в период вынужденных простоев производства; - Организационные изменения в руководстве АО «АВТОВАЗ» и структурных подразделений; - Решение совета директоров о переносе производства автомобилей семейства LADA Vesta на основную площадку в Тольятти; - Актуализация «Политики АО «АВТОВАЗ» в области качества»; - Изменение процессной модели СМК АО «АВТОВАЗ» - выделение процесса ПО02а и реструктуризация процесса ПО02b - Переход на отечественные ИС и технологии.	

2

СОБСТВЕННОСТЬ АО «АВТОВАЗ», КАТЕГОРИЯ – С



Рисунок С.1 - SWOT-анализ деятельности предприятия АО «АВТОВАЗ» в 2023 году

Продолжение Приложения С

1. Контекст организации

SWOT АНАЛИЗ КОНТЕКСТА, ДЕКАБРЬ 2022 ГОД



Рисунок С.2 - SWOT-анализ деятельности предприятия АО «АВТОВАЗ» в 2023 году

Приложение Т

Форма годового плана по достижению целей 2023 года на уровне исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию

Таблица Т.1 – Форма годового плана по достижению целей 2023 года на уровне исполнительного вице-президента по стратегии и техническому развитию

Категория	№	Цель СПИВПСТР на 2023 год	Мероприятие	Направление	Индикатор	Ед. изм.	Результат прошлого года	Цель	Обязательство	Уровень разворачивания мероприятия	Пилот KPI	Комментарий
Стратегия	1	Завершение работы по выработке стратегии										
	1.1	-	Разработка стратегии компании	-	Срок утверждения стратегии	календарная неделя	н/ц	2336	2340	Гогенко А.Ф.	Шмелев Е. Н.	
	1.1.1	-	-	Индустриальная стратегия	Срок утверждения стратегии	календарная неделя	н/ц	2336	2340	Зверев Д.О.	Шмелев Е. Н.	
	1.1.2	-	-	Продуктовая стратегия	Срок утверждения стратегии	календарная неделя	н/ц	2336	2340	Кавтаскина О.В.	Шмелев Е. Н.	
Продукт	2	Выполнение производственной программы – 401 тыс. автомобилей										
	2.1	-	Разработка и реализация мероприятий по локализации критических КИ и материалов на период 2023 – 2027гг.	-	Уровень реализации этапов Дорожной карты по локализации критических КИ и материалов со сроком внедрения в 2023 г.	%	н/ц	100	80	Аманов С.Р./Сыров А.С.	Шмелев Е. Н.	Срок утверждения ДК - 26КН

Продолжение Приложения Т

Продолжение Таблицы Т.1

Категория	№	Цель СПИВПСТР на 2023 год	Мероприятие	Направление	Индикатор	Ед. изм.	Результат прошлого года	Цель	Обязательство	Уровень разворачивания мероприятия	Пилот КРІ	Комментарий
Продукт	3	Разработка и запуск проектов в соответствии с графиком										
	3.1	-	Прохождение вех одобрения отгрузки (DA 2023) автомобильных проектов в соответствии с графиком	-	Доля вех проектов автомобилей, пройденных в срок или с задержкой не более 4 недель	%	100	94	86	Аманов С.Р./Сыров А.С./ Груненков О.Е./ Фролов В.В./ Михарева Я.Ю./ Гурина И.И./ Теньков А.Н.	Шмелев Е. Н.	С учетом текущих рисков и прогнозов
	3.1.1	-	-	XGE SE Step 2 (КСУД М86.4)	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2324	2328	Аманов С.Р./Сыров А.С./ Груненков О.Е./ Фролов В.В./ Михарева Я.Ю./ Гурина И.И./ Теньков А.Н.	Шмелев Е. Н.	DA
	3.1.2	-	-	XGF SE st1 PФ	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2317	2321	Аманов С.Р./Сыров А.С./ Груненков О.Е./ Фролов В.В./ Михарева Я.Ю./ Гурина И.И./ Теньков А.Н.	Шмелев Е. Н.	DA
	3.1.3	-	-	XGD SE St4 (8/16-кл., EBPO -2, ABS) PФ, СНГ	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2329	2333	Аманов С.Р./Сыров А.С./ Груненков О.Е./ Фролов В.В./ Михарева Я.Ю./ Гурина И.И./ Теньков А.Н.	Шмелев Е. Н.	DA
	3.1.4	-	-	XGD SE Евро-5 8 клапанов (PФ)	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2337	2341	Аманов С.Р./Сыров А.С./ Груненков О.Е./ Фролов В.В./ Михарева Я.Ю./ Гурина И.И./ Теньков А.Н.	Шмелев Е. Н.	DA

Продолжение Приложения Т

Продолжение Таблицы Т.1

Категория	№	Цель СПИВПСТР на 2023 год	Мероприятие	Направление	Индикатор	Ед. изм.	Результат прошлого года	Цель	Обязательство	Уровень разворачивания мероприятия	Пилот КРІ	Комментарий
Продукт	3.1.5	-	-	XGD SE Евро-5 16 клапанов (РФ)	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2346	2350	Аманов С.Р./Сыров А.С./ Груненков О.Е./ Фролов В.В./ Михарева Я.Ю./ Гурина И.И./ Теньков А.Н.	Шмелев Е. Н.	DA
	3.1.6	-	-	XGD с ЭРА ГЛОНАСС	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2351	2404	Аманов С.Р./Сыров А.С./ Груненков О.Е./ Фролов В.В./ Михарева Я.Ю./ Гурина И.И./ Теньков А.Н.	Шмелев Е. Н.	DA
	3.1.7	-	-	HGM ПФА этап 1	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2346	2350	Аманов С.Р./Сыров А.С./ Груненков О.Е./ Фролов В.В./ Михарева Я.Ю./ Гурина И.И./ Теньков А.Н.	Шмелев Е. Н.	DA
	3.1.8	-	-	HGM ПФА этап 2	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2352	2405	Аманов С.Р./Сыров А.С./ Груненков О.Е./ Фролов В.В./ Михарева Я.Ю./ Гурина И.И./ Теньков А.Н.	Шмелев Е. Н.	DA
	3.1.9	-	-	XGE ПФА	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2410	2414	Аманов С.Р./Сыров А.С./ Груненков О.Е./ Фролов В.В./ Михарева Я.Ю./ Гурина И.И./ Теньков А.Н.	Шмелев Е. Н.	DA

Продолжение Приложения Т

Продолжение Таблицы Т.1

Категория	№	Цель СПИВЦСТР на 2023 год	Мероприятие	Направление	Индикатор	Ед. изм.	Результат прошлого года	Цель	Обязательство	Уровень разворачивания мероприятия	Пилот КРП	Комментарий
Продукт	3.1.10	-	-	XGF SE Step 1	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2317	2321	Аманов С.Р./Сыров А.С./ Груненко О.Е./ Фролов В.В./ Михарева Я.Ю./ Гурина И.И./ Теньков А.Н.	Шмелев Е. Н.	DA
	3.1.11	-	-	XGF SE st3	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2325	2330	Аманов С.Р./Сыров А.С./ Груненко О.Е./ Фролов В.В./ Михарева Я.Ю./ Гурина И.И./ Теньков А.Н.	Шмелев Е. Н.	DA
	3.1.12	-	-	CGL ПФА этап 1	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2345	2349	Аманов С.Р./Сыров А.С./ Груненко О.Е./ Фролов В.В./ Михарева Я.Ю./ Гурина И.И./ Теньков А.Н.	Шмелев Е. Н.	DA
	3.1.13	-	-	CGL ПФА этап 2	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2351	2406	Аманов С.Р./Сыров А.С./ Груненко О.Е./ Фролов В.В./ Михарева Я.Ю./ Гурина И.И./ Теньков А.Н.	Шмелев Е. Н.	DA
	3.1.14	-	-	HGN сборка DKD	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2330	2334	Аманов С.Р./Сыров А.С./ Груненко О.Е./ Фролов В.В./ Михарева Я.Ю./ Гурина И.И./ Теньков А.Н.	Шмелев Е. Н.	DA

Продолжение Приложения Т

Продолжение Таблицы Т.1

Категория	№	Цель СПИВПСТР на 2023 год	Мероприятие	Направление	Индикатор	Ед. изм.	Результат прошлого года	Цель	Обязательство	Уровень разворачивания мероприятия	Пилот КРІ	Комментарий
Продукт	3.2	-	Прохождение промежуточных вех по перспективным автомобильным проектам в соответствии с графиком	-	Доля вех проектов автомобилей, пройденных в срок или с задержкой не более 4 недель	%	н/ц	94	80	Аманов С.Р./Сыров А.С./Груненокв О.Е./Фролов В.В./Михарева Я.Ю./Гурина И.И./Теньков А.Н.	Шмелев Е. Н.	CO, TGA, CF, VPC, ABVC
	3.2.1	-	-	XJO	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2321	2325	Аманов С.Р./Сыров А.С./Груненокв О.Е./Фролов В.В./Михарева Я.Ю./Гурина И.И./Теньков А.Н.	Шмелев Е. Н.	CO
	3.2.2	-	-	XJO	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2334	2338	Аманов С.Р./Сыров А.С./Груненокв О.Е./Фролов В.В./Михарева Я.Ю./Гурина И.И./Теньков А.Н.	Шмелев Е. Н.	TGA
	3.2.3	-	-	HGH	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2315	2319	Аманов С.Р./Сыров А.С./Груненокв О.Е./Фролов В.В./Михарева Я.Ю./Гурина И.И./Теньков А.Н.	Шмелев Е. Н.	CF
	3.2.4	-	-	HGH	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2334	2338	Аманов С.Р./Сыров А.С./Груненокв О.Е./Фролов В.В./Михарева Я.Ю./Гурина И.И./Теньков А.Н.	Шмелев Е. Н.	VPC

Продолжение Приложения Т

Продолжение Таблицы Т.1

Категория	№	Цель СПИВПСТР на 2023 год	Мероприятие	Направление	Индикатор	Ед. изм.	Результат прошлого года	Цель	Обязательство	Уровень разворачивания мероприятия	Пилот КРІ	Комментарий
Продукт	3.2.5	-	-	VESTA 250, HGM (1,8), XGL (1,8), B- VAN	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2340	2345	Аманов С.Р./Сыров А.С./ Груненко О.Е./ Фролов В.В./ Михарева Я.Ю./ Гурина И.И./ Теньков А.Н.	Шмелев Е. Н.	-
	3.2.6	-	-	XGE - Electro	Прохождение вех вовремя	календарная неделя	н/ц	2342	2350	Аманов С.Р./Сыров А.С./ Груненко О.Е./ Фролов В.В./ Михарева Я.Ю./ Гурина И.И./ Теньков А.Н.	Шмелев Е. Н.	ABVC
	3.3	-	Прохождение вех мощностных проектов в соответствии с графиками проектов	-	Соблюдение графика прохождения всех вех мощностных проектов	%	100	90	80	Сыров А.С.	Шмелев Е. Н.	С учетом текущих рисков и прогнозов
Финансы	4. Реализация инвестиционной программы (40 млрд. руб.)											
	4.1.	-	Подготовка и реализация плана инвестиционной программы:	-	Реализация инвестицион ной программы	%	100	90	80	Аманов С.Р./Сыров А.С./ Груненко О.Е./ Фролов В.В./ Михарева Я.Ю./ Гурина И.И./ Теньков А.Н.	Шмелев Е. Н.	С учетом текущих рисков и прогнозов
	4.1.1	-	-	ОКР	Срок разработки плана	календарная неделя	н/ц	2340	2348	Михарева Я.Ю./Гурина И.И.	Шмелев Е. Н.	-
					Исполнение БИБ (бюджетные инвестицион ные выплаты) платежей	%	100	90	80	Аманов С.Р./Сыров А.С.	Шмелев Е. Н.	С учетом текущих рисков и прогнозов

Продолжение Приложения Т

Продолжение Таблицы Т.1

Категория	№	Цель СПИВ ПСТР на 2023 год	Мероприятие	Направление	Индикатор	Ед. изм.	Результат прошлого года	Цель	Обязательство	Уровень разворачивания мероприятия	Пилот KPI	Комментарий
Финансы	4.1.2	-	-	Оснастка	Срок разработки плана Исполнение БИВ (бюджетные инвестиционные выплаты) платежей	календарная неделя %	н/ц 100	2342 90	2350 80	Сыров А.С. Сыров А.С.	Шмелев Е. Н. Шмелев Е. Н.	С учетом текущих рисков и прогнозов.
	4.1.3	-	-	Испытательный комплекс	Срок разработки плана Исполнение БИВ (бюджетные инвестиционные выплаты) платежей	календарная неделя %	н/ц 100	2338 90	2341 80	Галкин Е.А. Галкин Е.А.	Шмелев Е. Н. Шмелев Е. Н.	С учетом текущих рисков и прогнозов.
	4.1.4	-	-	Инфраструктура	Срок разработки плана Исполнение БИВ (бюджетные инвестиционные выплаты) платежей	календарная неделя %	н/ц 100	2346 90	2351 80	Теньков А.Н. Теньков А.Н.	Шмелев Е. Н. Шмелев Е. Н.	С учетом текущих рисков и прогнозов.
	5	Положительные финансовые результаты года										
	5.1	-	Непревышение бюджета инжиниринга	-	Превышение от утвержденного бюджета, не более	%	10	10	20	Аманов С.Р./Сыров А.С./ Груненков О.Е./ Фролов В.В./Гогенко Ф.Ф./ Михарева Я.Ю./ Гурина И.И./ Теньков А.Н.	Шмелев Е. Н.	
	5.2	-	Разработка и внедрение процесса учета затрат НИОКР поставщиков в отчетность по ПП РФ № 719	-	Срок внедрения процесса	календарная неделя	н/ц	2326	2328	Саржин М.А./Гогенко А.Ф.	Шмелев Е. Н.	

Продолжение Приложения Т

Продолжение Таблицы Т.1

Категория	№	Цель СПИВПСТР на 2023 год	Мероприятие	Направление	Индикатор	Ед. изм.	Результат прошлого года	Цель	Обязательство	Уровень разворачивания мероприятия	Пилот КРІ	Комментарий
	5.3	-	Обеспечение прибыльности проектов	-	Прибыльность	%	н/ц	90	80	Груненков О.Е.	Шмелев Е. Н.	
Качество	6	Повышение качества продукции										
	6.1	-	Повышение качества продукции	-	Уровень дефектов в гарантии Лада бренд, 3 МИС	%	35	28,7	32,7	Сыров А.С.	Шмелев Е. Н.	С учетом текущих рисков и прогнозов
				-	Уровень дефектов в гарантии Лада бренд, 12 МИС	%	115	170	200	Аманов С.Р./ Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	С учетом текущих рисков и прогнозов
	6.2	-	Повышение реактивности решения проблем качества	-	Сроки решения проблем в гарантии , не более	кол- во раб. Дней	674	105	290	Аманов С.Р./ Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	
Персонал	7	Обеспечение достаточности кадровых ресурсов										
	7.1	-	Сохранение и развитие инженерных компетенций	Внутренний персонал	Уровень компетенций	%	81	79	60	Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	
				Поставщики		%	н/ц	100	80	Саржин М.А./Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	

Продолжение Приложения Т

Продолжение Таблицы Т.1

Категория	№	Цель СПИВПСТР на 2023 год	Мероприятие	Направление	Индикатор	Ед. изм.	Результат прошлого года	Цель	Обязательство	Уровень разворачивания мероприятия	Пилот КРІ	Комментарий
Персонал	7.2.	-	Привлечение дополнительных ресурсов для балансировки задач/возможностей	Дополнительный прием специалистов	Количество принятых специалистов	чел	н/ц	284	280	Руководители N- 1 СПИВПСТР	Шмелев Е. Н.	
						чел	н/ц	35	30	Руководители N- 1 СПИВПСТР	Шмелев Е. Н.	
ИТ	8	Замещение программного обеспечения и ИС										
	8.1.	-	Переход на локальные ИС и ПО инжиниринга	Проект "Адаптация" для инжиниринга	Уровень выполнения плана работ	%	н/ц	100	100	Ковтун В.В.	Шмелев Е. Н.	
				Проект T-Flex	Соблюдение графика выполнения работ	%	н/ц	100	100	Аманов С.Р./Сыров А.С./ Фролов В.В./ Михарева Я.Ю.	Шмелев Е. Н.	