

The international society of managers and chiefs for social responsible business

Международное общество менеджеров и руководителей  
социально-ответственного бизнеса



Мастер-класс:

**«Шаблоны управления предприятием – формула  
успеха».**

Виноградова О.В. Яковлев А.В. Бойцов А.А. Пиотровская Е.М.  
Санкт-Петербург  
2008

## Содержание:

- Как строятся современные системы управления предприятием:
  - Основные понятия о современных моделях управления и методах реализации стратегий на всех уровнях менеджмента предприятия.
  - Роль стандартизации бизнес-процессов как инструмента развития бизнеса.
  - Применение современных моделей управления для достижения конкурентных преимуществ.
- Методология построения современной системы менеджмента предприятия «9 Ключей Бизнеса»

# Ведущий:

## **Бойцов Андрей Александрович**

- Исполнительный директор Северо-Западного департамента Международного общества менеджеров и руководителей социально-ответственного бизнеса (ISMC)
- Член комиссии по этике и социальной ответственности предпринимательства Общественного совета по развитию малого предпринимательства при Губернаторе Санкт-Петербурга
- Директор по развитию НП «Бюро Безупречного Бизнеса»

E-mail: [andrey@ismc-spb.org](mailto:andrey@ismc-spb.org)

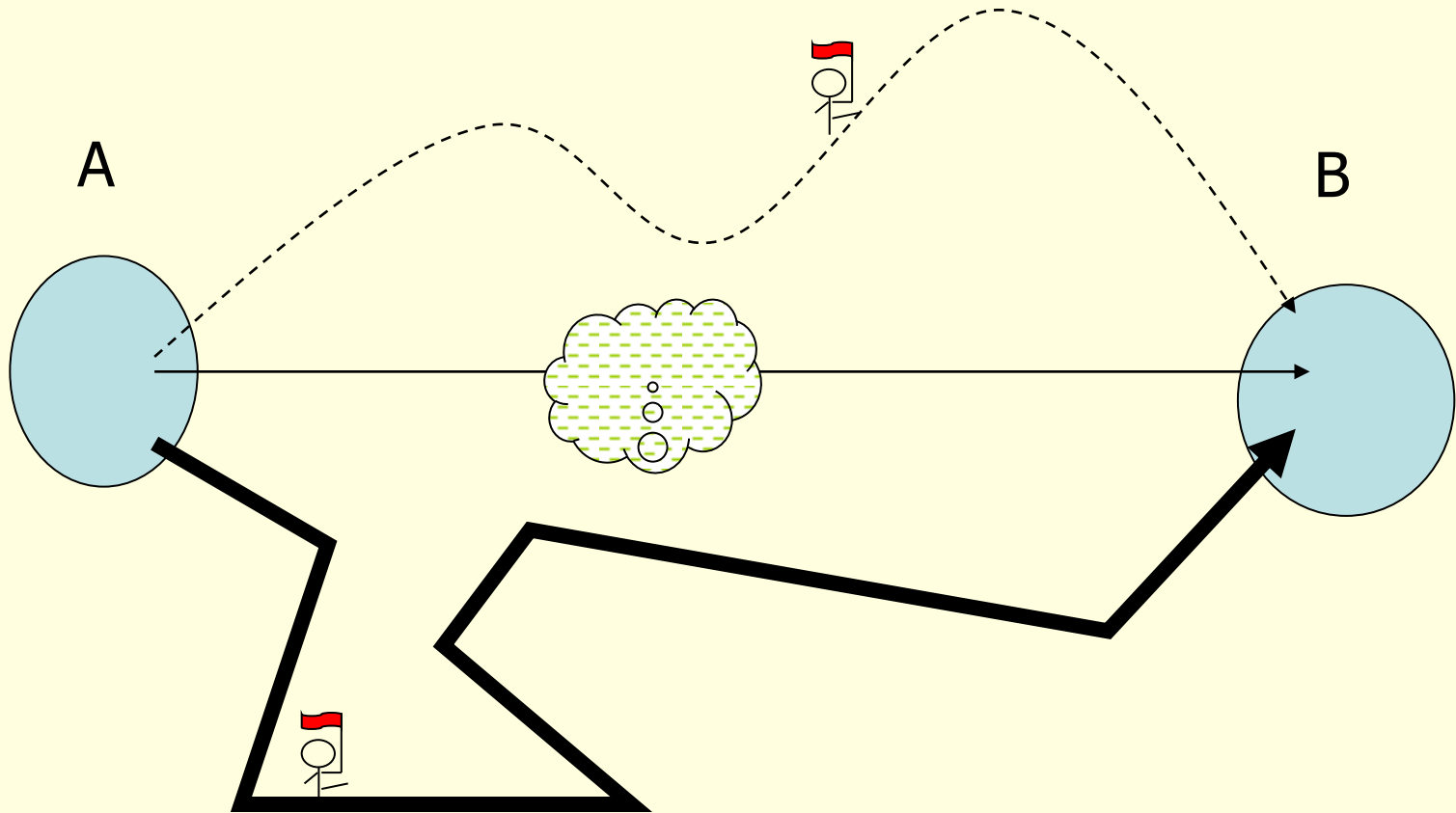
тел: 8-921-390-16-95

Компания – это форма ведения бизнеса

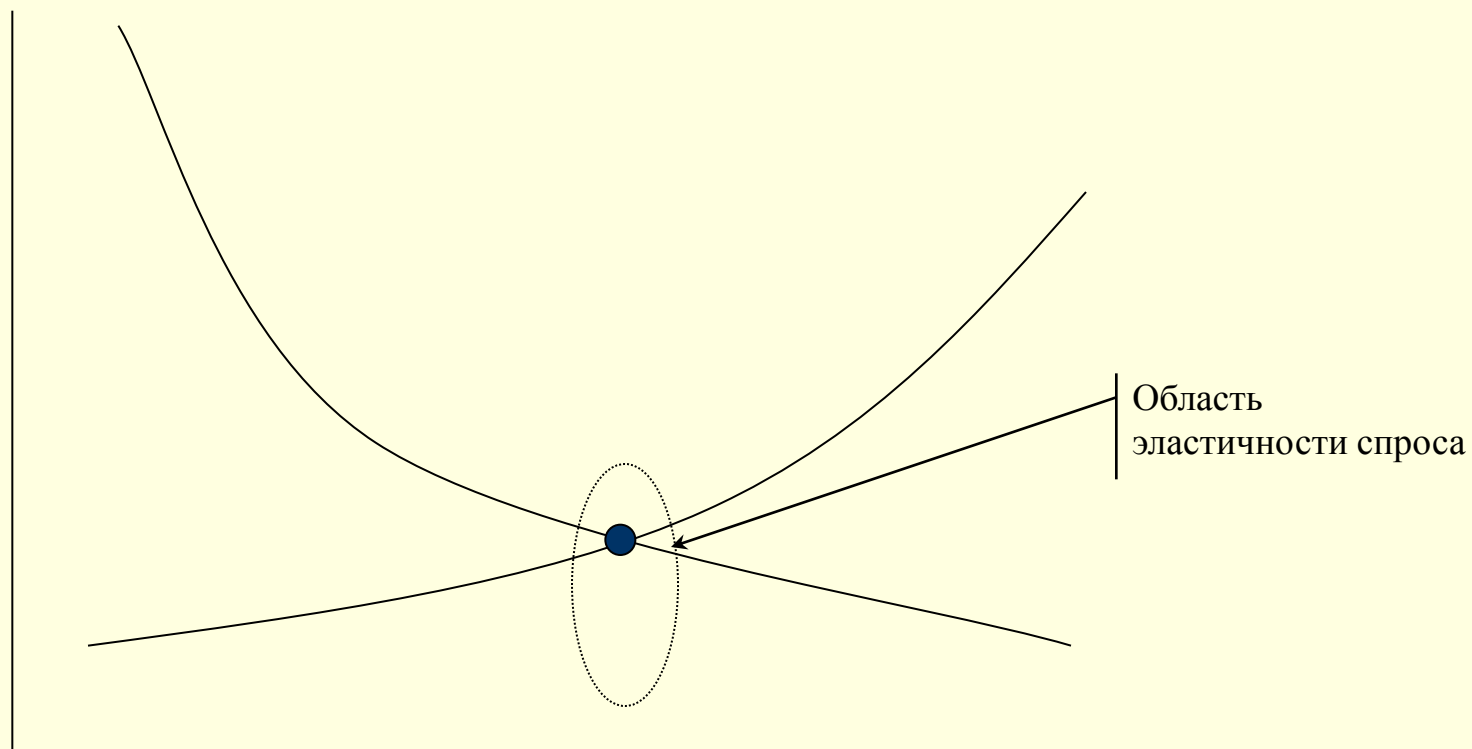
Компания имеет  
четкую структуру управления  
– через сферы менеджмента

Компания не существует сама по себе  
– есть стекхолдеры

**Система управления бизнесом должна отвечать его целям,  
соответствовать видению собственника и положению бизнеса  
в бизнес-среде.**



# Кривая спроса - предложения

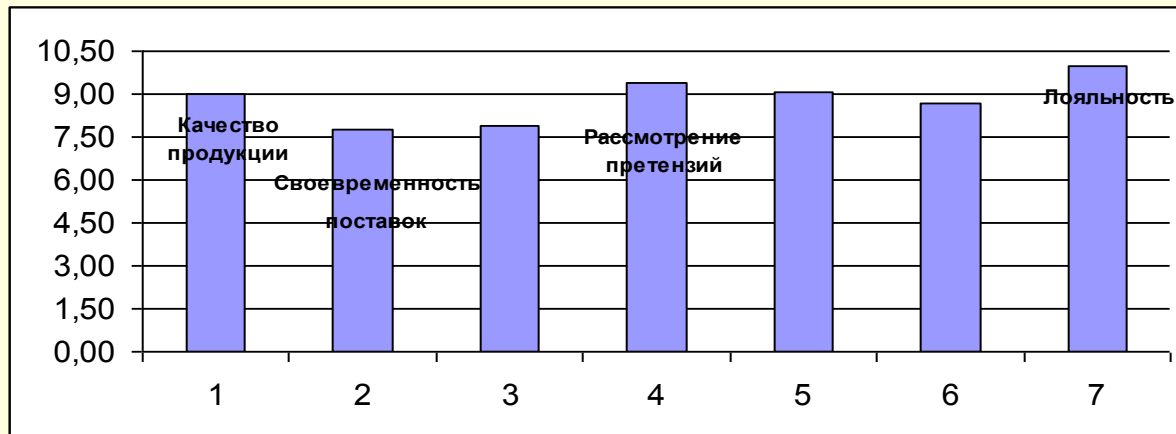


# АПГ Восточная Европа

	Коэффициенты	1.01.2006	1.01.2007
	<b>Операционный анализ</b>		
1	Коэффициент роста валовых продаж	-	46,73%
2	Коэффициент валовой прибыли	7,98%	11,25%
3	Коэффициент операционной прибыли	2,07%	6,07%
4	Коэффициент чистой прибыли	-3,64%	0,16%
	<b>Анализ операционных издержек</b>		
5	Коэффициент производственной себестоимости реализованной продукции	92,02%	88,75%
6	Коэффициент издержек на реализацию и управление	5,91%	5,18%
7	Коэффициент процентных платежей	6,15%	3,80%
	<b>Управление активами</b>		
8	Оборачиваемость активов, оборотов	2,03	2,87
9	Оборачиваемость постоянных активов, оборотов	3,50	5,35
10	Оборачиваемость чистых активов, оборотов	4,92	8,65
11	Оборачиваемость дебиторской задолженности, оборотов	7,91	9,74
12	Оборачиваемость товарно-материальных запасов, оборотов	13,24	19,92
	<b>Прибыльность</b>		
13	Рентабельность оборотных активов	9,94%	37,66%
14	Рентабельность собственного капитала	-80,74%	4,14%
15	Рентабельность активов	2,10%	8,76%
16	Рентабельность чистых активов	5,11%	26,40%

## Достижения АО «Перинт»

Проведенное в 2006 году анкетирование клиентов с целью выяснения удовлетворенности работы с ЗАО ПЕРИНТ показало уже, 100% лояльность потребителей к компании. Результаты оценки компании по 10 бальной шкале приведены на графике:



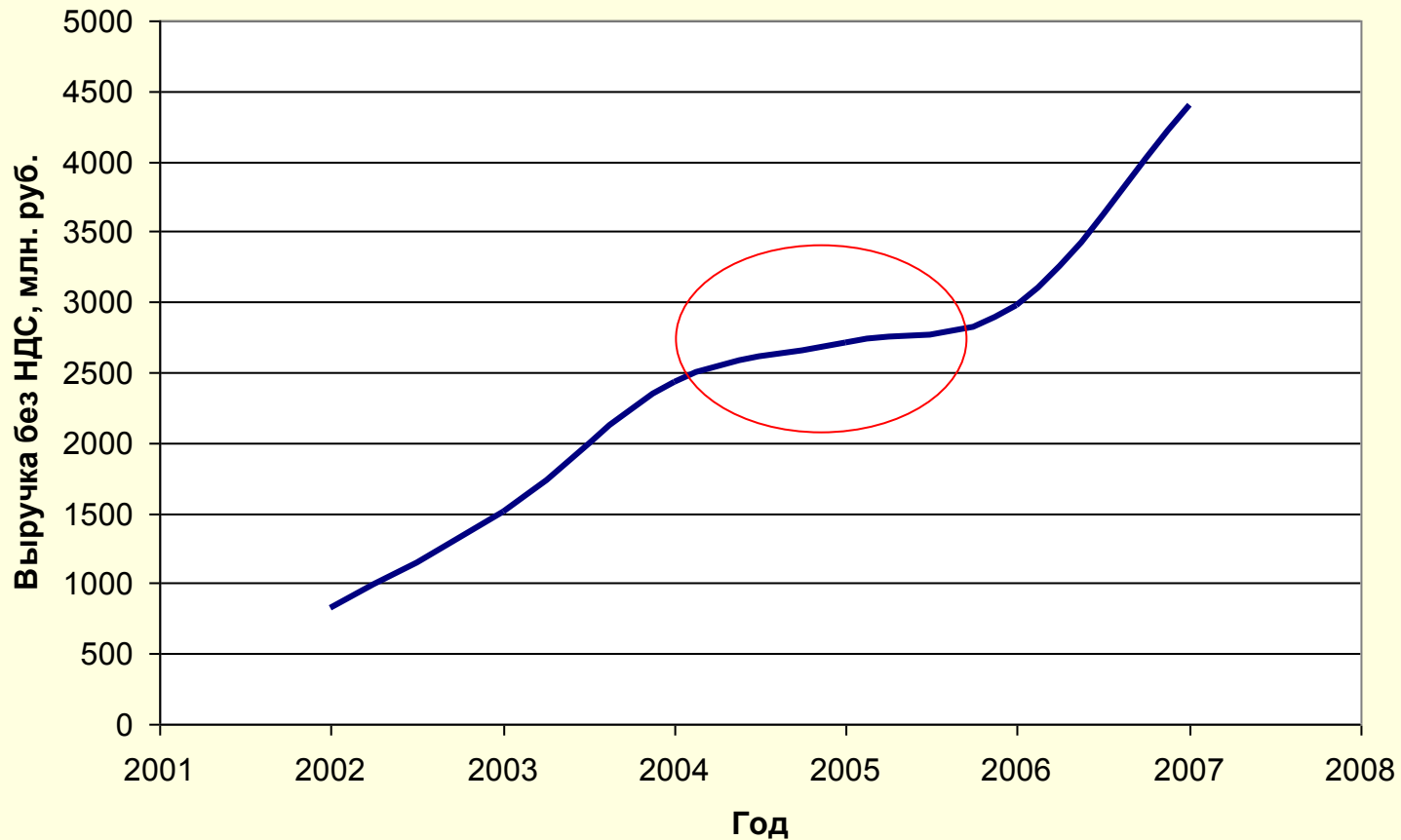
Перечень параметров к графику:

1. Соответствие качества продукции условиям договора
2. Своевременность поставок
3. Доступность информации
4. Своевременность рассмотрения претензий
5. Соответствие транспортировки и качества транспортной тары
6. Удовлетворенность условий отгрузки и транспортировки
7. Лояльность



# Финансовые характеристики

## Динамика роста Корпорации «ГРУЗОМОБИЛЬ»



# Общественное признание достижений



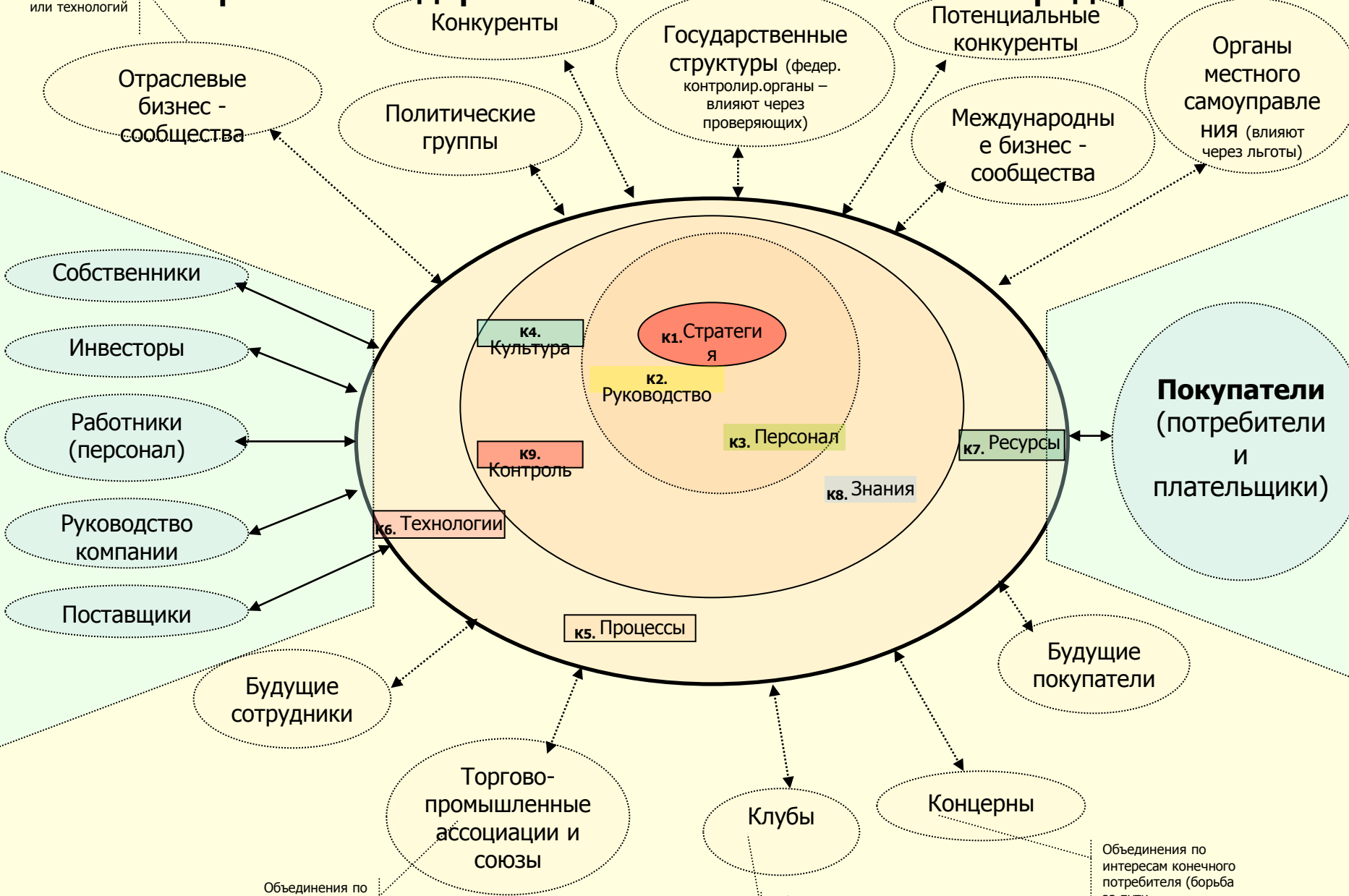
Методология "9 Ключей  
Бизнеса" [www.ismc-spb.org](http://www.ismc-spb.org)



**Губернатор Санкт-Петербурга  
Валентина Ивановна Матвиенко награждает авторов  
методологии «9 ключей бизнеса»  
Санкт-Петербург, СМОЛЬНЫЙ, июнь 2006 года**

# Карта стекхолдеров социально-ответственного предприятия

Объединения по интересам ресурсов или технологий



Объединения по транзакциям (транзакционным издержкам) = опора для власти

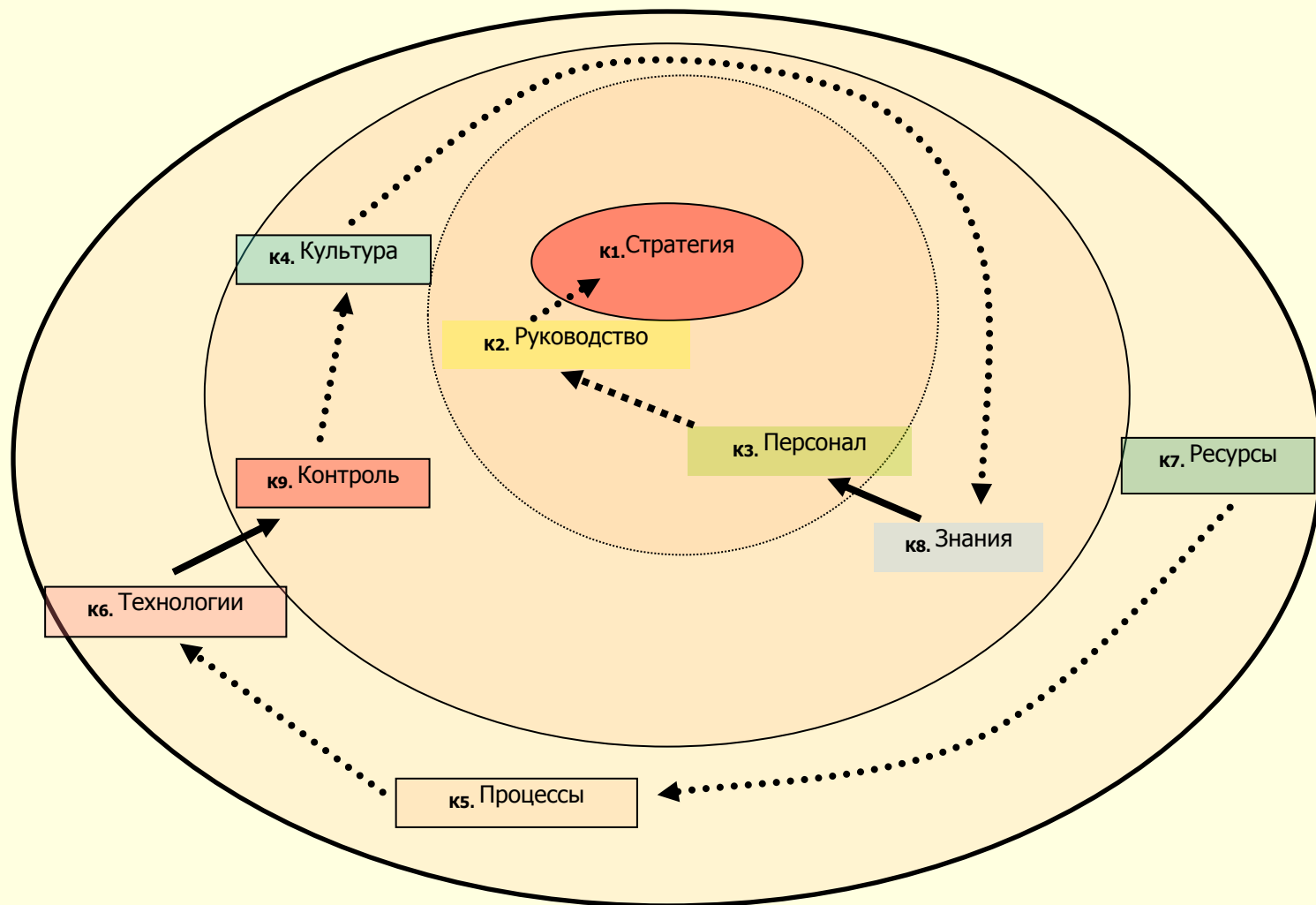
Объединения по интересам управления

Объединения по интересам конечного потребителя (борьба за пути продвижения = капиталы)

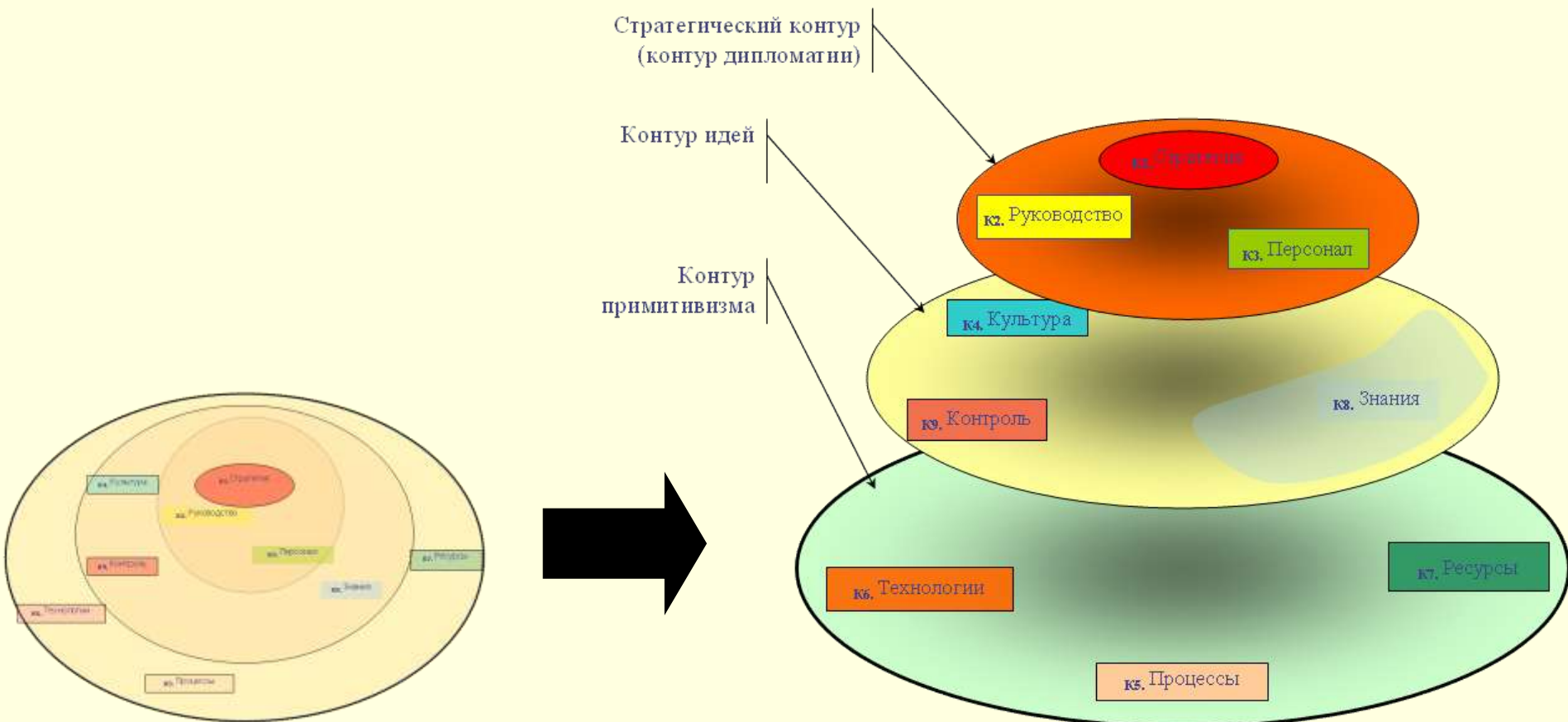
# Формула успеха предприятия по методологии «9 Ключей Бизнеса»

- В основе деятельности предприятия – требования потребителя продукции предприятия.
- Результаты деятельности - заданы собственником предприятия.
- Интересы собственника и потребителя должны быть сбалансированы.
  
- **Руководство** - обеспечивает единство целей и слаженную работу по их достижению.
- **Стратегия** – основа развития предприятия.
- **Персонал** – важнейший ресурс и главное преимущество предприятия.
- Корпоративная **культура** - основа всей деятельности предприятия.
- **Процессное** управление - основа постоянного совершенствования.
- **Управление ресурсами** – задача системы управленческого учета.
- **Контроль** и самооценка – механизм достижения целей.
- **Технологии** – основа долгой жизни предприятия
- **Управление знаниями** - основа развития.
  
- Предприятие является частью общества и живет по его законам, руководствуясь принципом сбалансированности взаимоотношений со стейкхолдерами.

# Последовательно совершенствования сфер менеджмента социально-ответственного предприятия

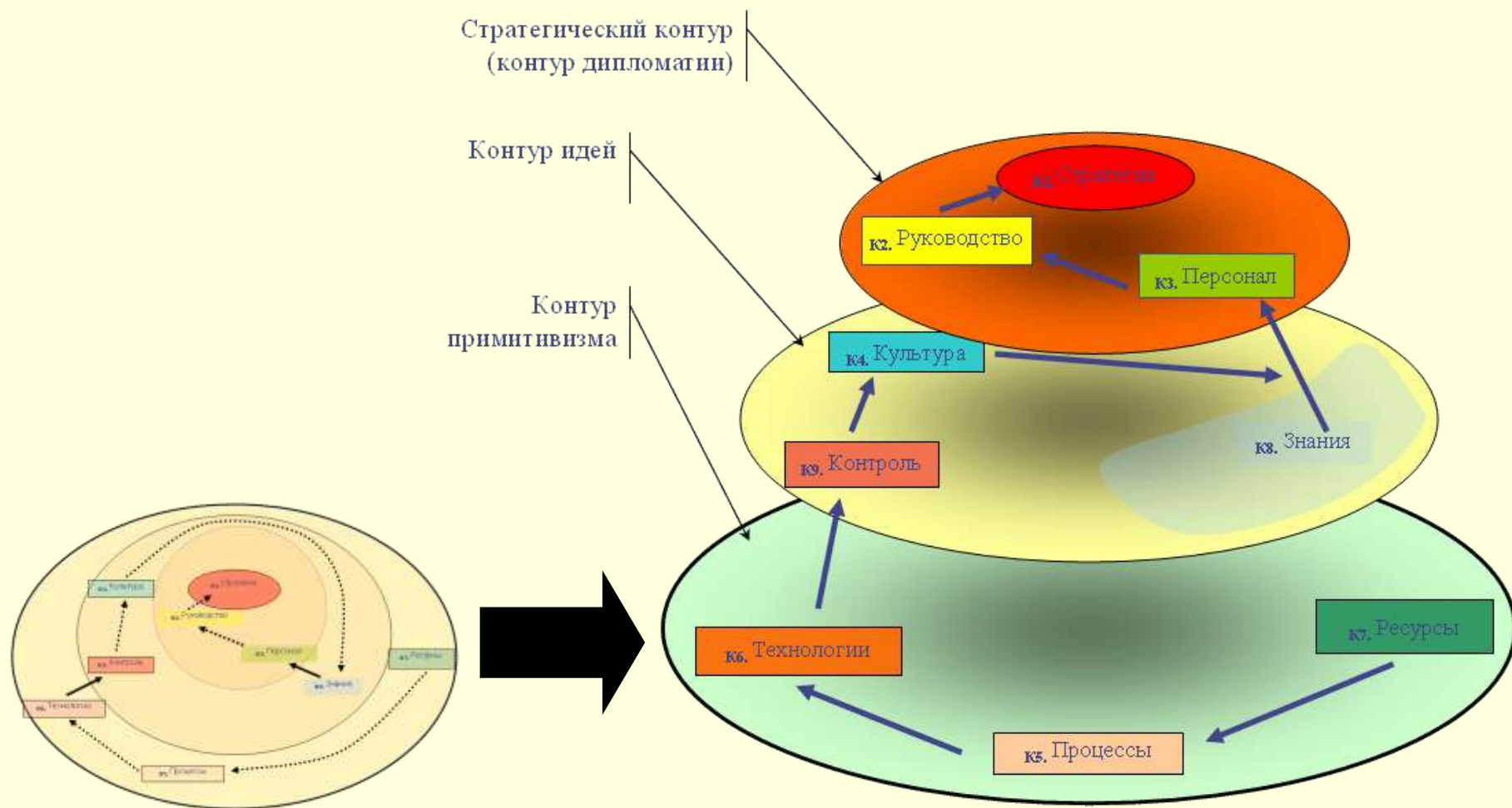


# Уровни развития менеджмента социально-ответственного предприятия





# Порядок совершенствования уровней развития менеджмента социально-ответственного предприятия



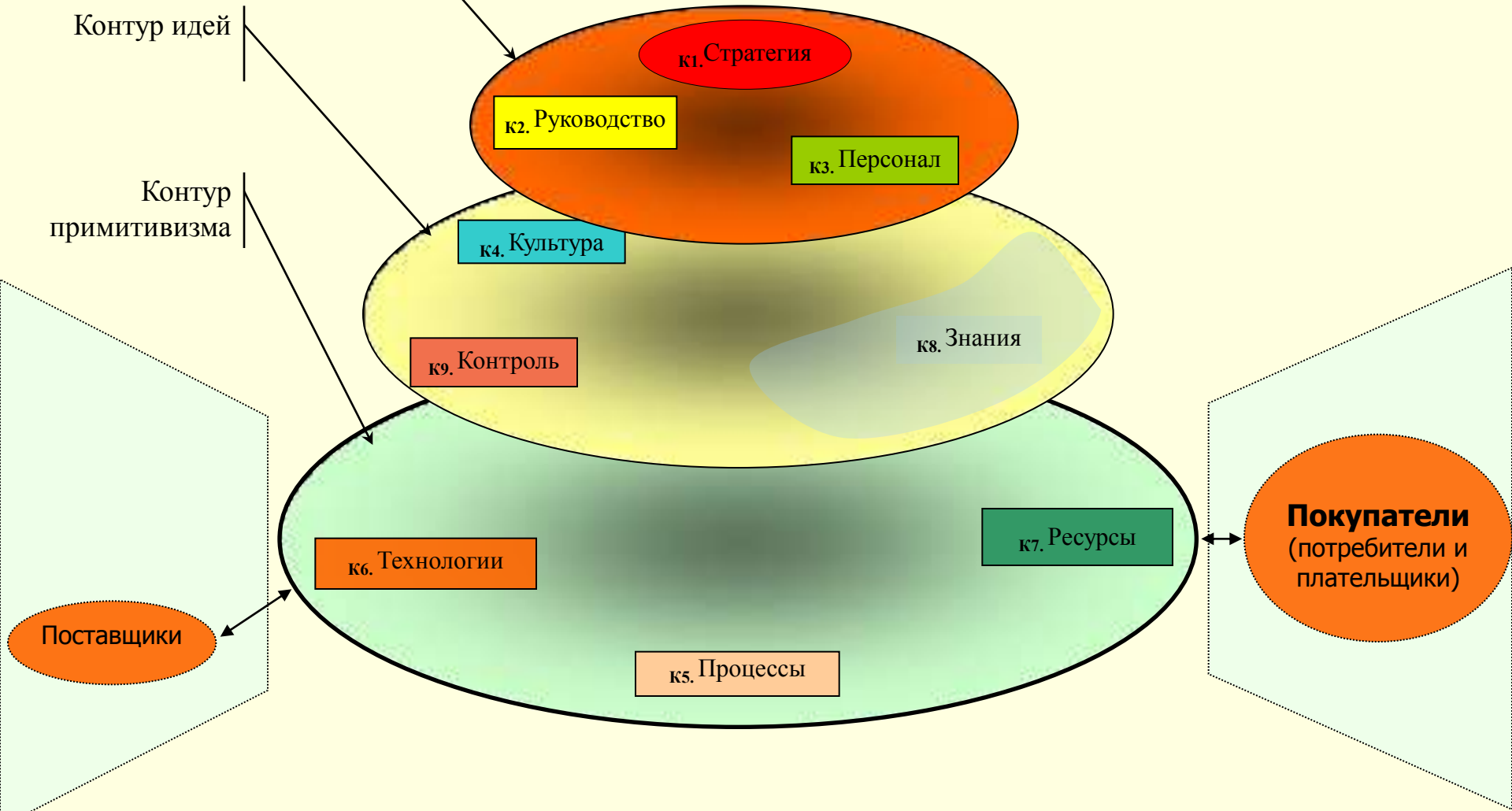


# Экономическая основа успеха социально-ответственного предприятия

Стратегический контур  
(контур дипломатии)

Контур идей

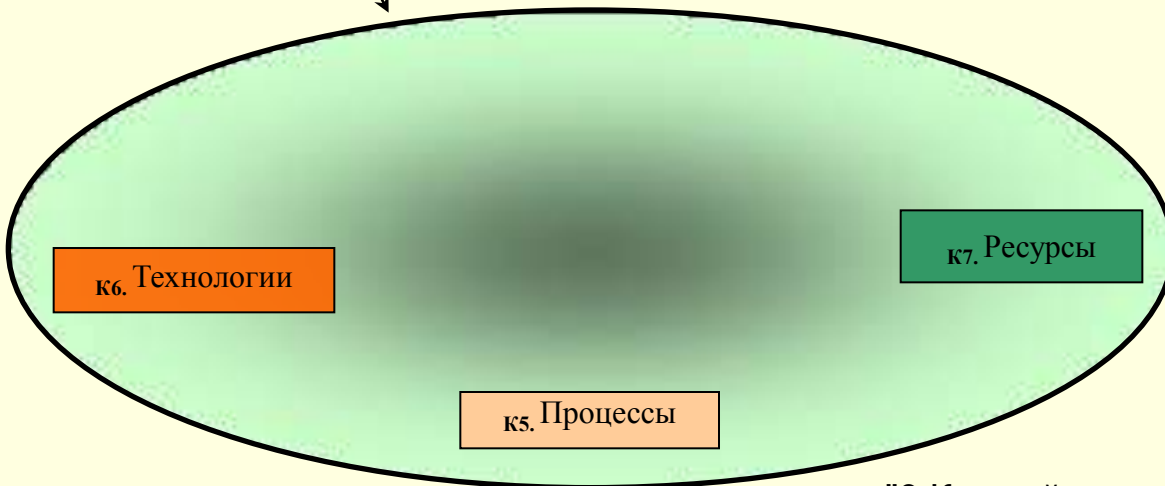
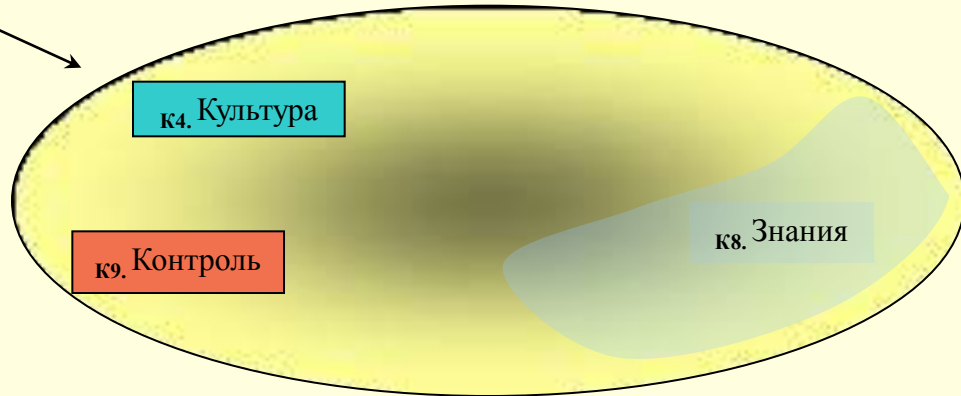
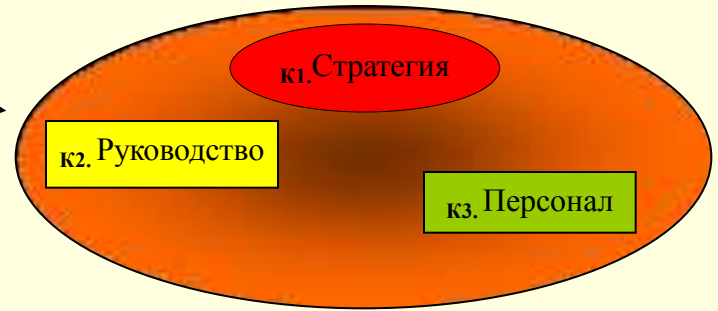
Контур  
примитивизма



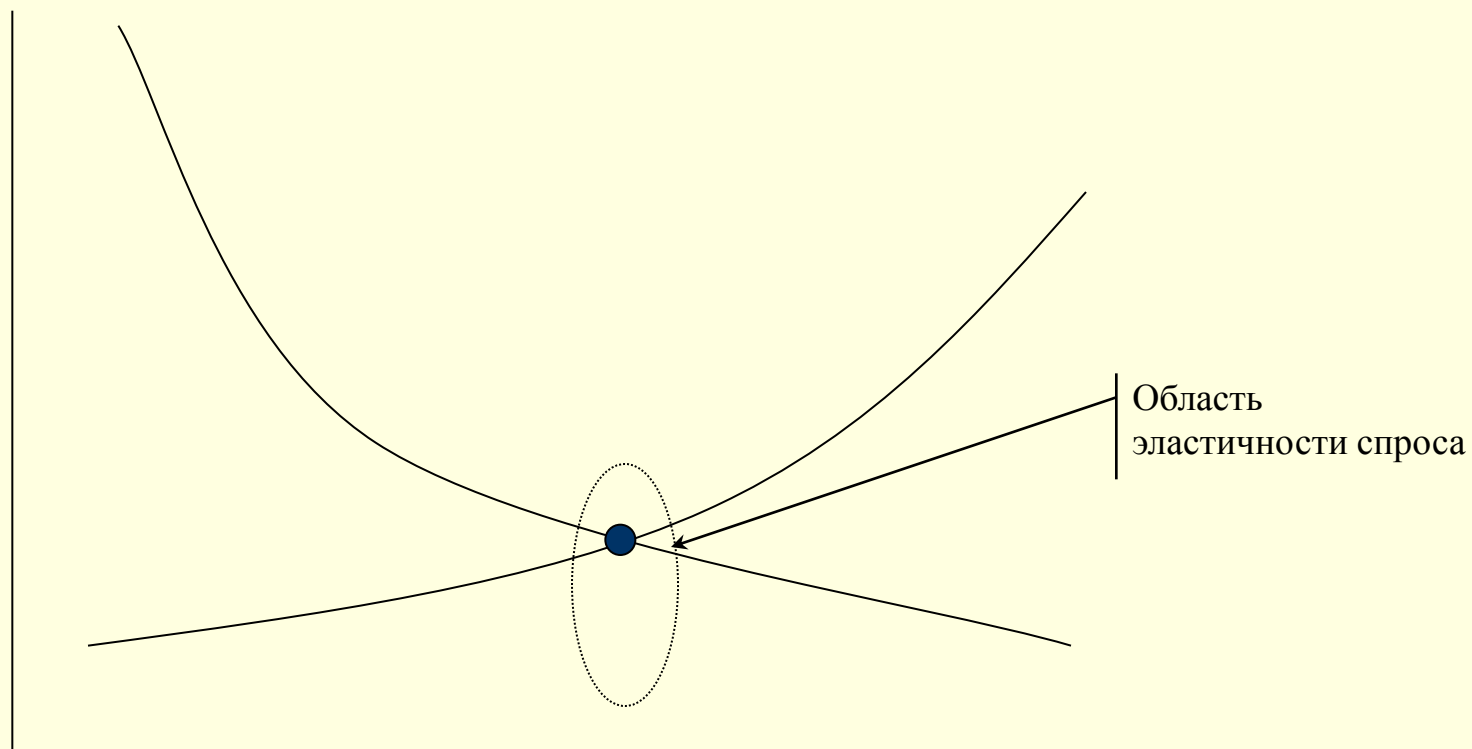
Стратегический контур  
(контур дипломатии)

Контур идей

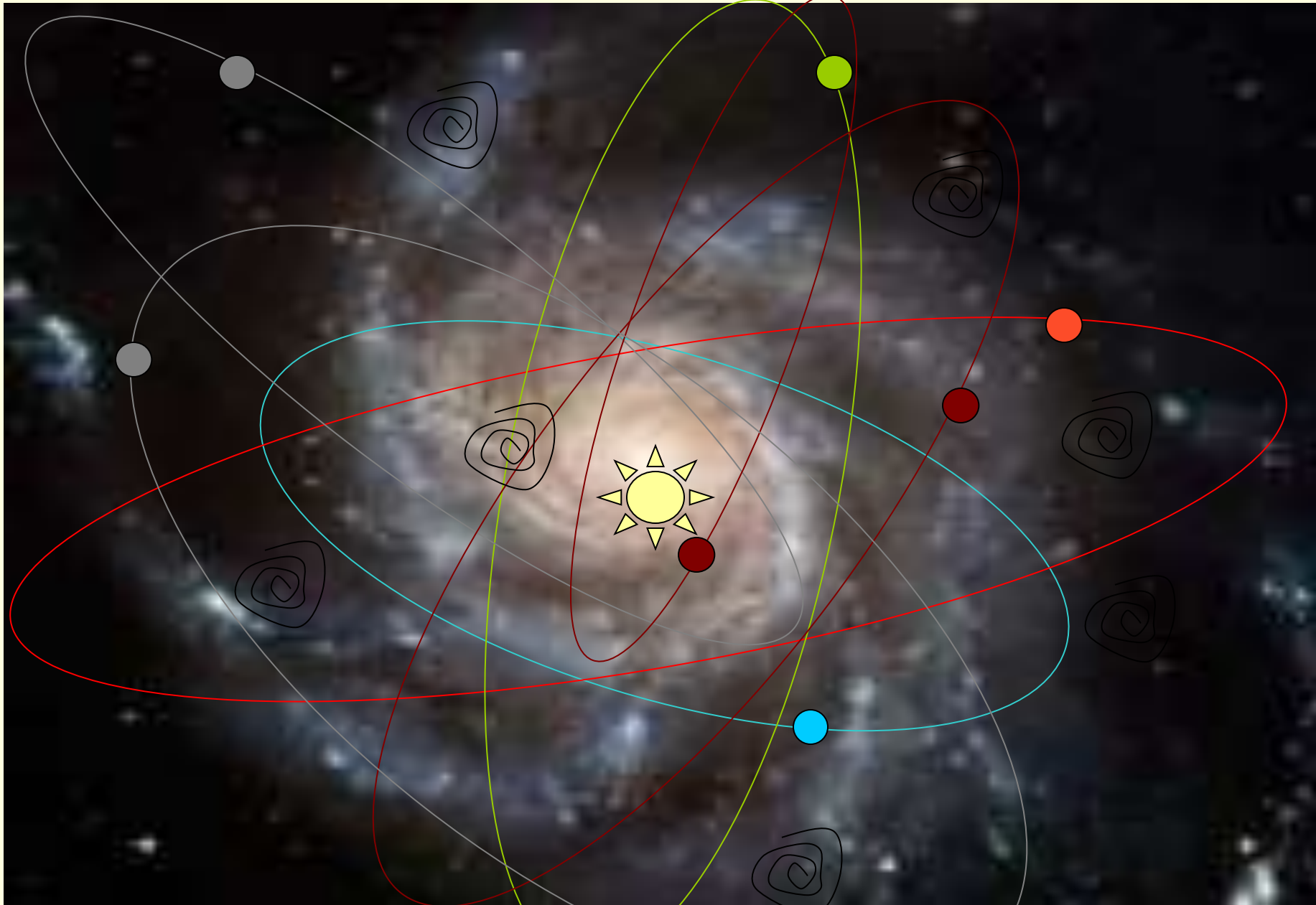
Контур  
примитивизма



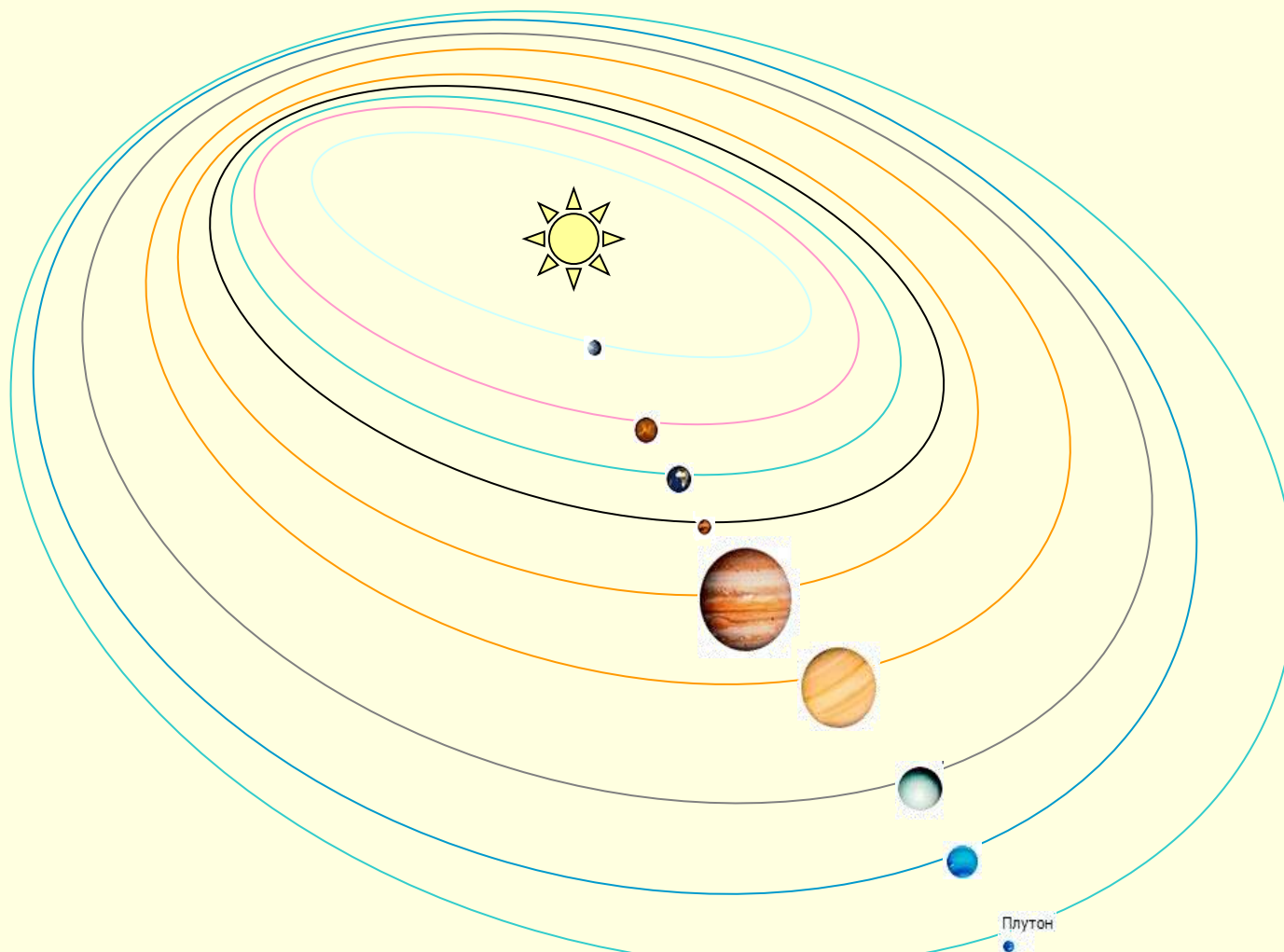
# Кривая спроса - предложения







# Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества

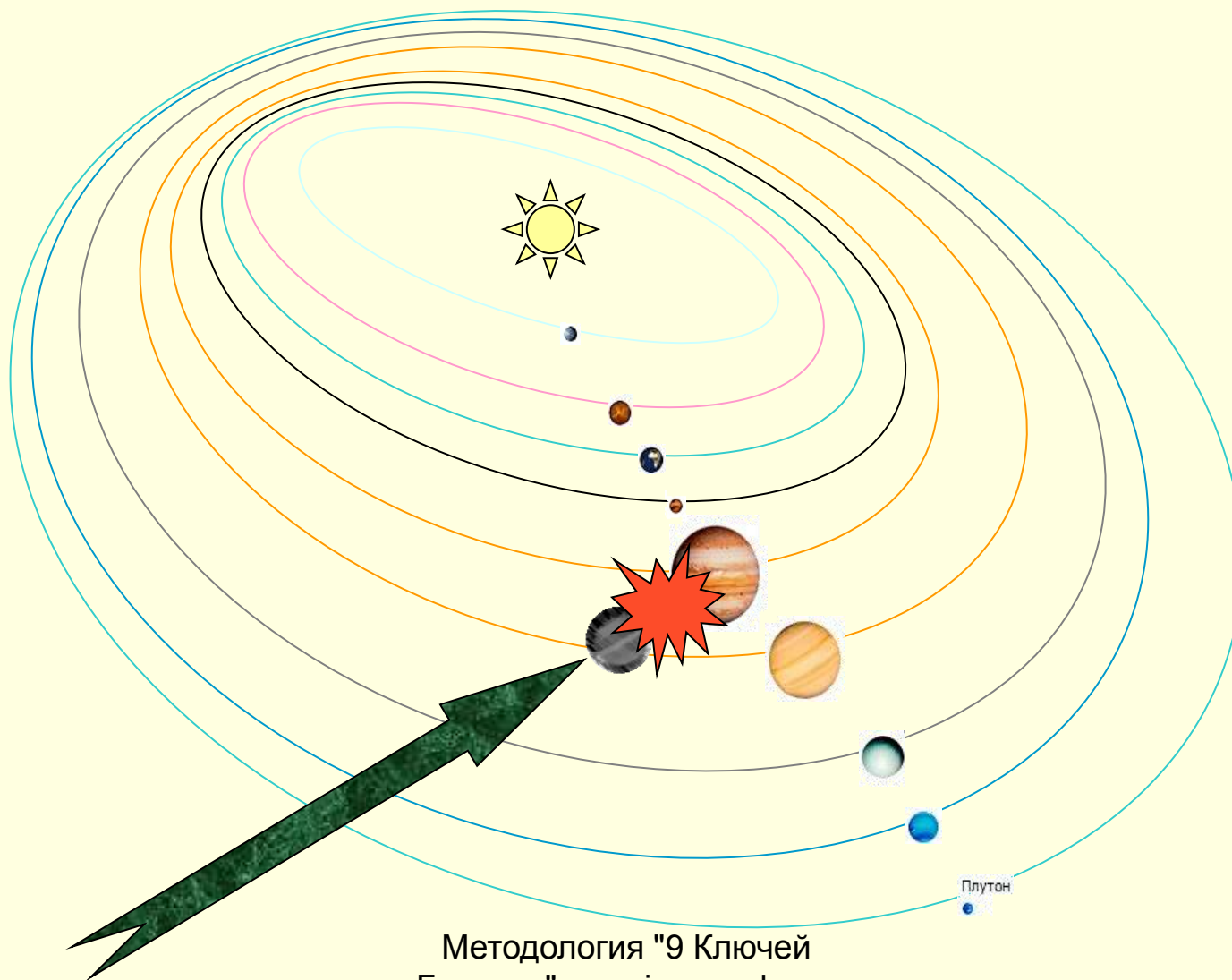


# Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества





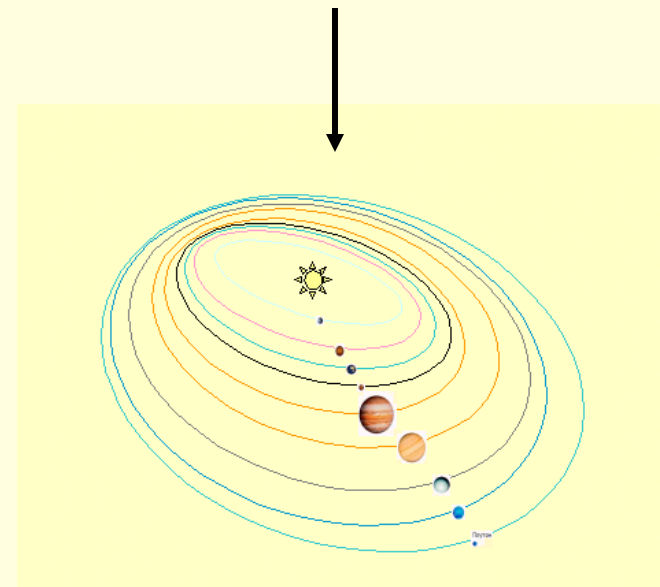
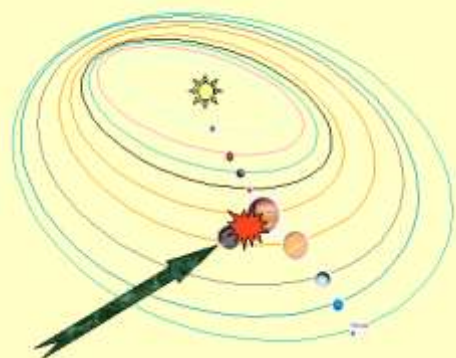
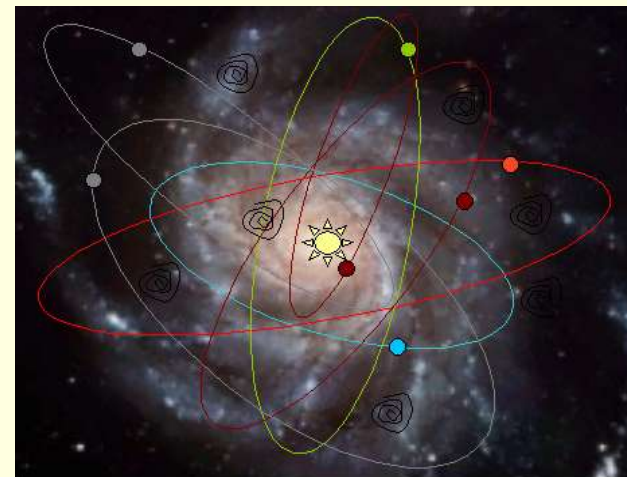
# Что дает грамотное стратегическое управление в бизнес-сообществе



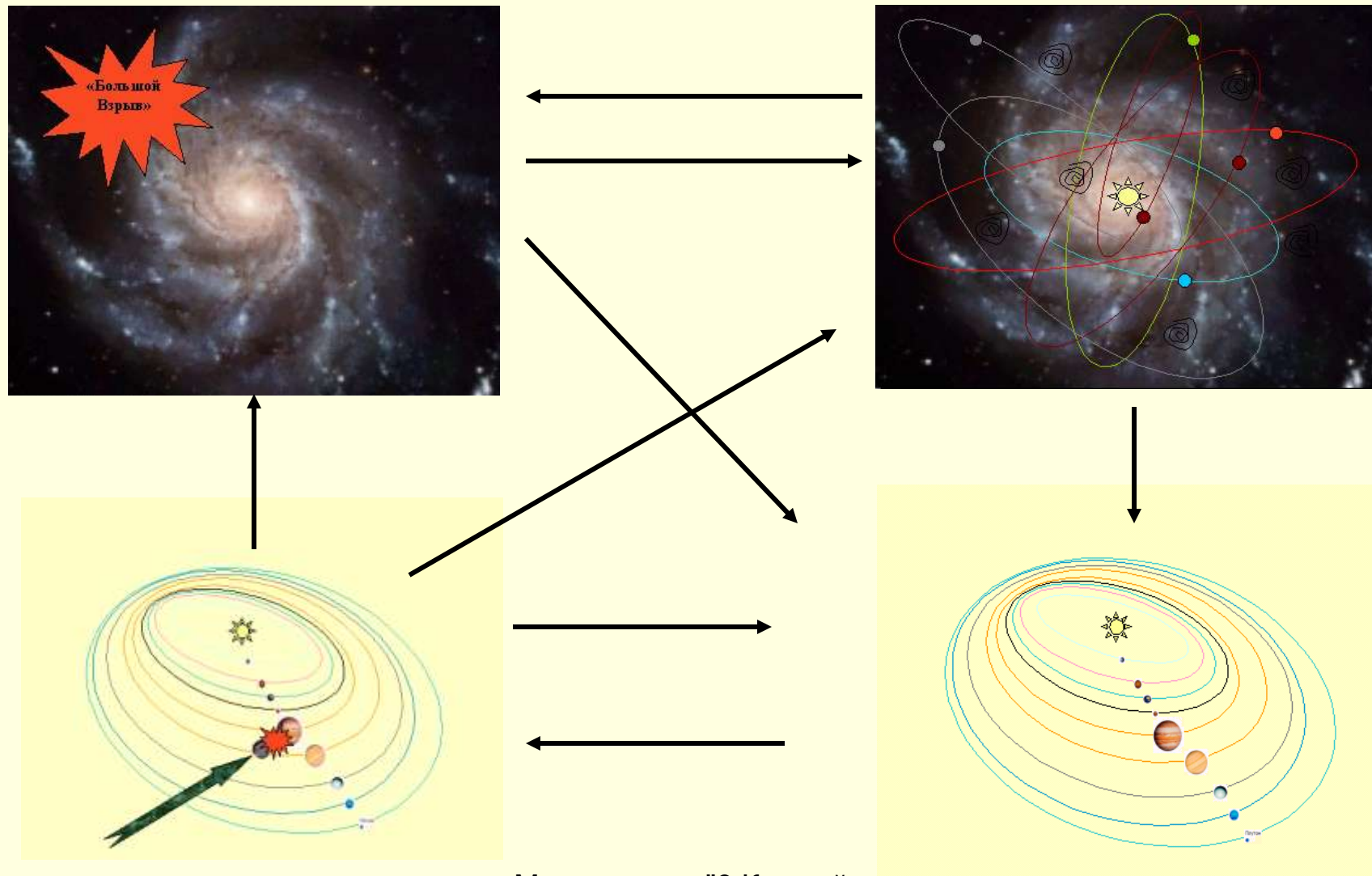
Методология "9 Ключей  
Бизнеса" [www.ismc-spb.org](http://www.ismc-spb.org)



# Варианты перехода со стадии на стадию



# Варианты перехода со стадии на стадию



Основная задача бизнеса – создавать  
себе клиентов

(П.Друкер)

## Доминирующие идеи

	18 век	19 век	20 век	1-я половина 21 века
Ресурсы	Земля	Деньги	Трансакции	Отношения
Идеология	Идея конфликта	Идея конфликта	Идея конкуренции	Идея конкуренции
Поведение	Война	Поглощение и разорение	Слияние и вытеснение	Кооперация и объединение

# Аналитическая справка

# КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

## **Отраслевая концепция:**

Корпоративная филантропия - конкурентная среда в рамках отраслевого кластера

## **Ресурсная концепция:**

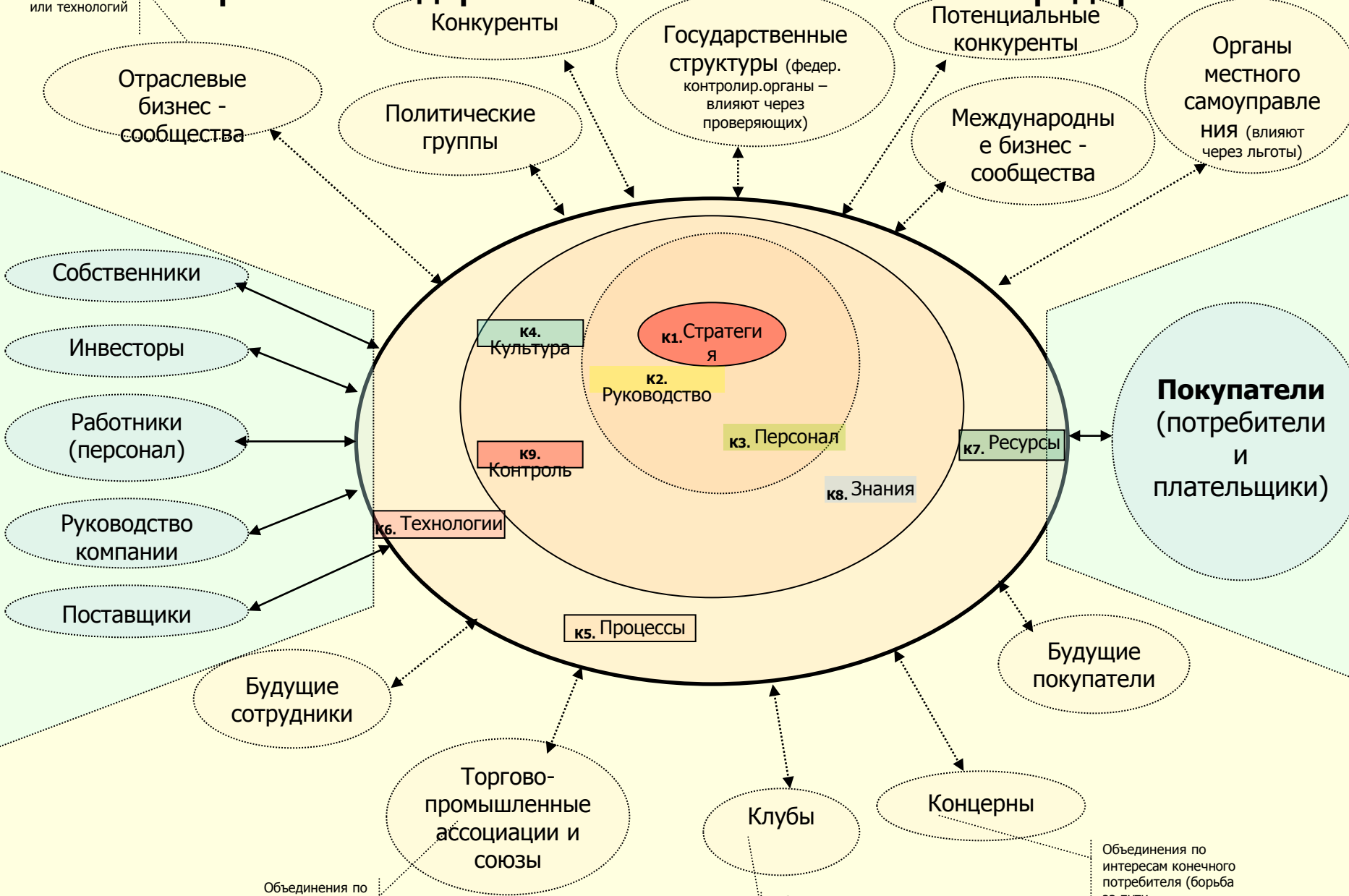
Создание, развитие и комбинирование ресурсов, позволяющих реализовать социальную ответственность

## **Концепция заинтересованных сторон:**

Развитие «организационного богатства» через «отношенческие активы»

# Карта стекхолдеров социально-ответственного предприятия

Объединения по интересам ресурсов или технологий

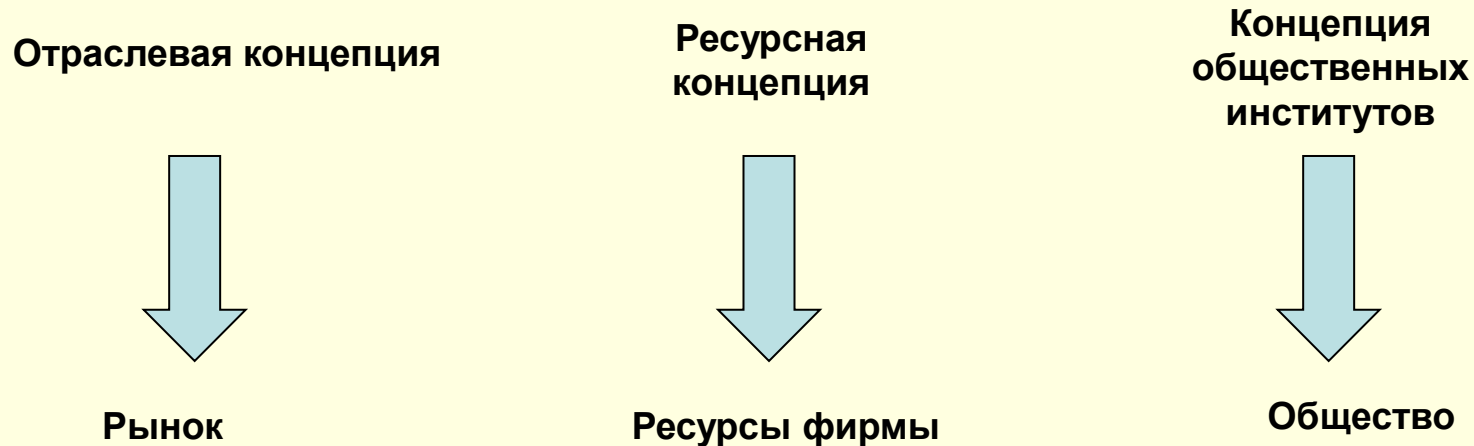


Объединения по транзакциям (транзакционным издержкам) = опора для власти

Объединения по интересам управления

Объединения по интересам конечного потребителя (борьба за пути продвижения = капиталы)

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН





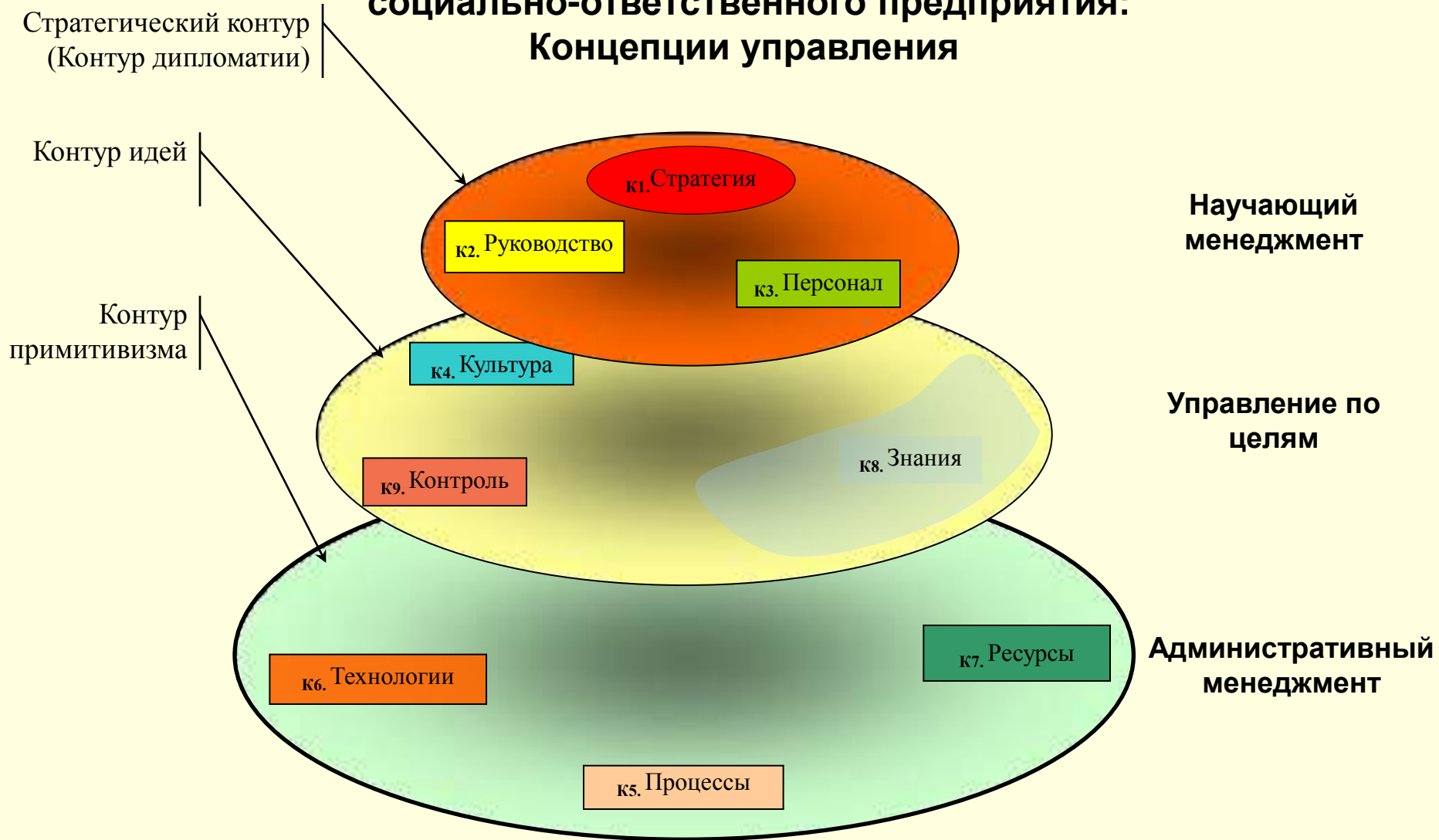
# Уровни развития менеджмента социально-ответственного предприятия: Стратегические концепции



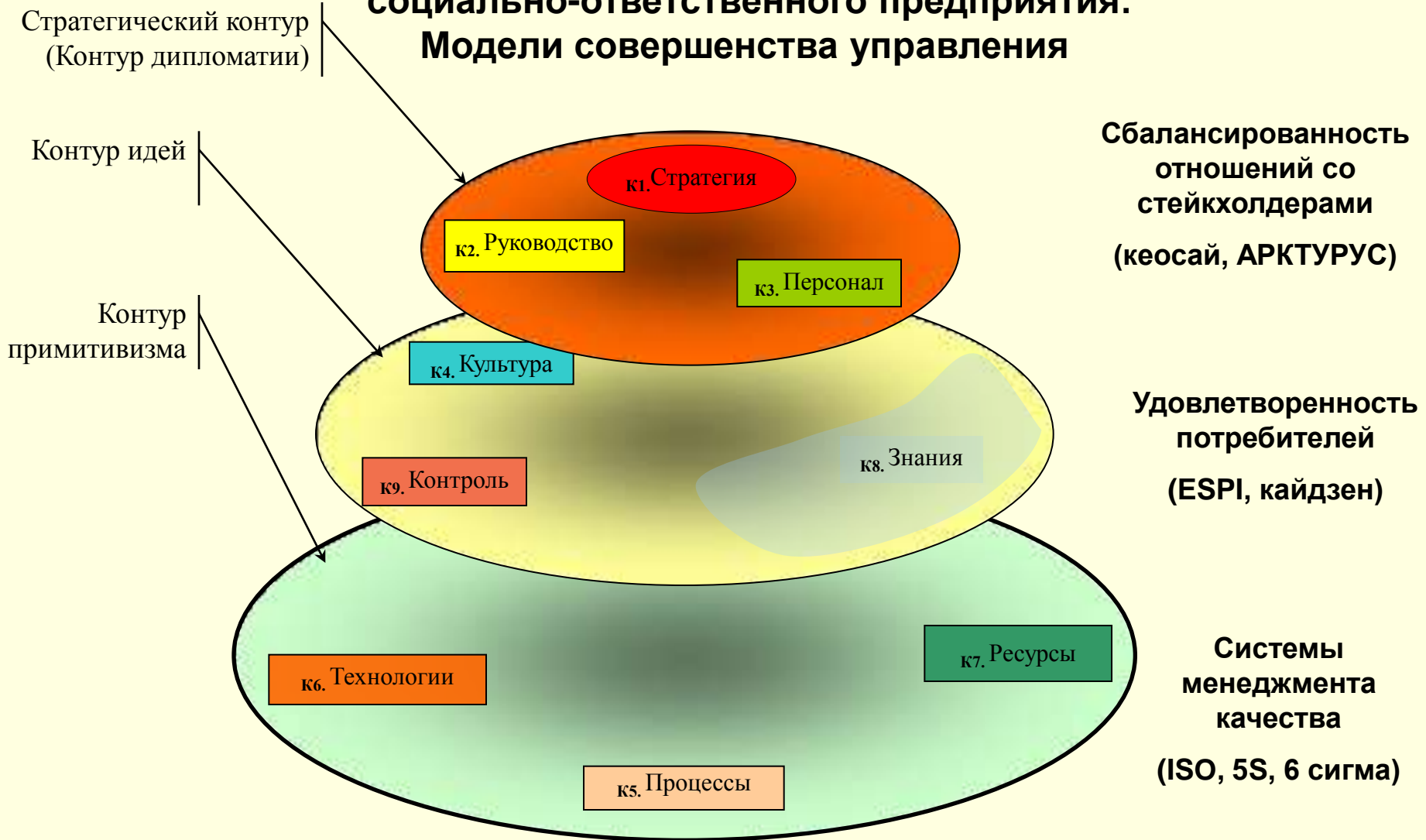
# Уровни развития менеджмента социально-ответственного предприятия: Концепции организации работ



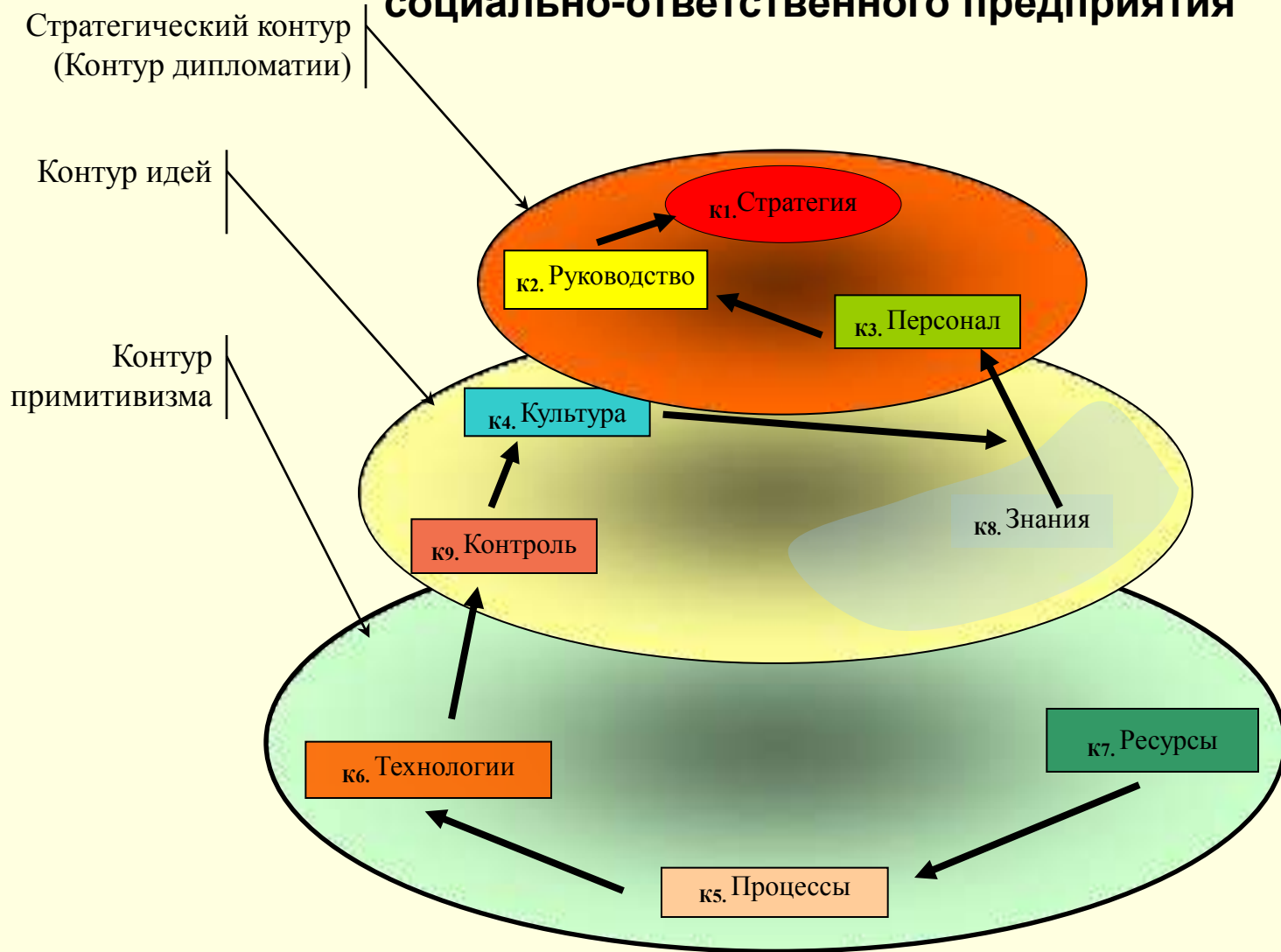
# Уровни развития менеджмента социально-ответственного предприятия: Концепции управления



# Уровни развития менеджмента социально-ответственного предприятия: Модели совершенства управления

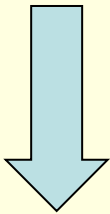


# Порядок совершенствования уровней развития менеджмента социально-ответственного предприятия



# Конкурентные стратегии социально-ответственного предприятия: Отраслевая концепция

Отраслевая концепция

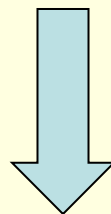


Рынок

- Стоимостное лидерство
- Дифференциация
- Концентрация

# Конкурентные стратегии социально-ответственного предприятия: Ресурсная концепция

Ресурсная  
концепция



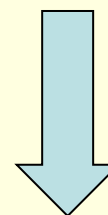
Ресурсы фирмы

- Создание ценностей
- Развитие компетенций

# Конкурентные стратегии социально-ответственного предприятия: Концепция общественных институтов

- Развитие партнерских отношений
- Внеконкурентные бизнесы (BOS)

Концепция  
общественных  
институтов

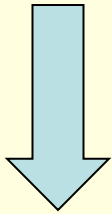


Общество



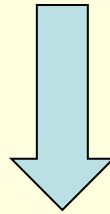
# Перспективные Конкурентные стратегии социально-ответственного предприятия: СТРАТЕГИЯ ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ

Отраслевая концепция



Рынок

Ресурсная  
концепция



Ресурсы фирмы

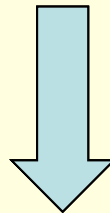
Концепция  
общественных  
институтов



Общество

---

**Стратегии динамических способностей**

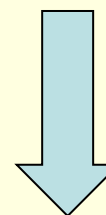


**Сбалансированные интересы стейкхолдеров**

# Конкурентные стратегии социально-ответственного предприятия: Концепция общественных институтов

- Развитие партнерских отношений
- Внеконкурентные бизнесы (BOS)

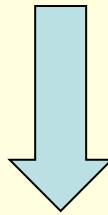
Концепция  
общественных  
институтов



Общество

# СТРАТЕГИЯ ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ

Стратегии динамических способностей



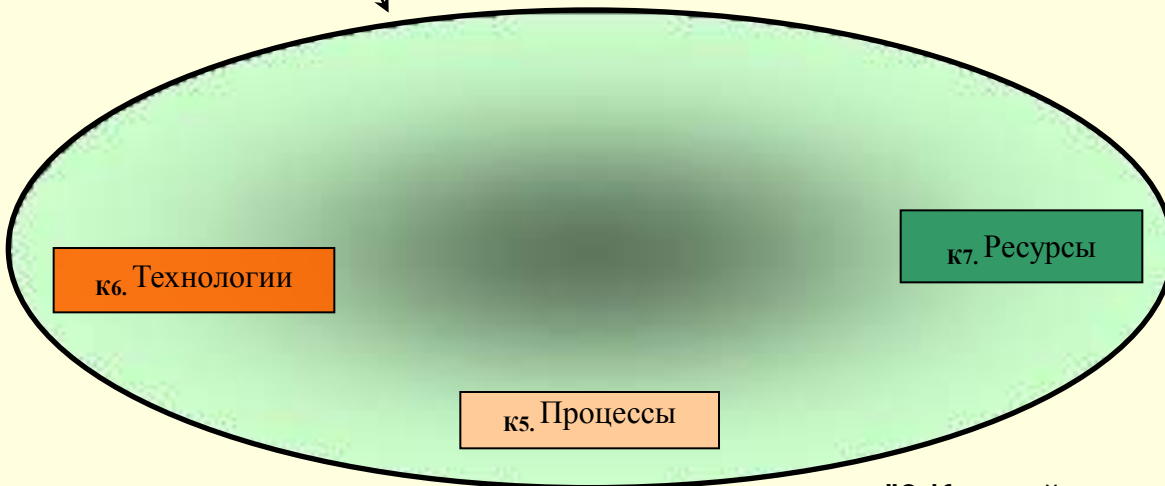
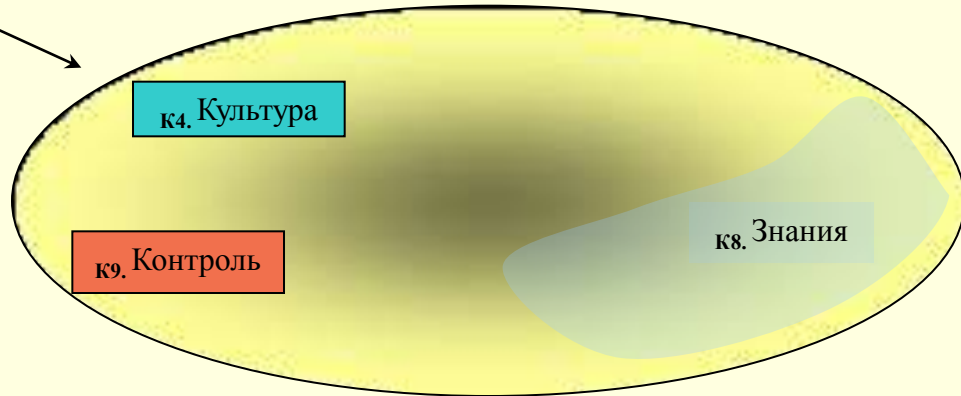
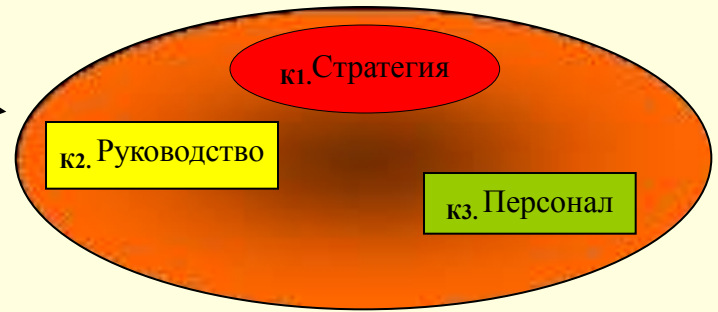
Сбалансированные интересы стейкхолдеров

## СОЗДАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

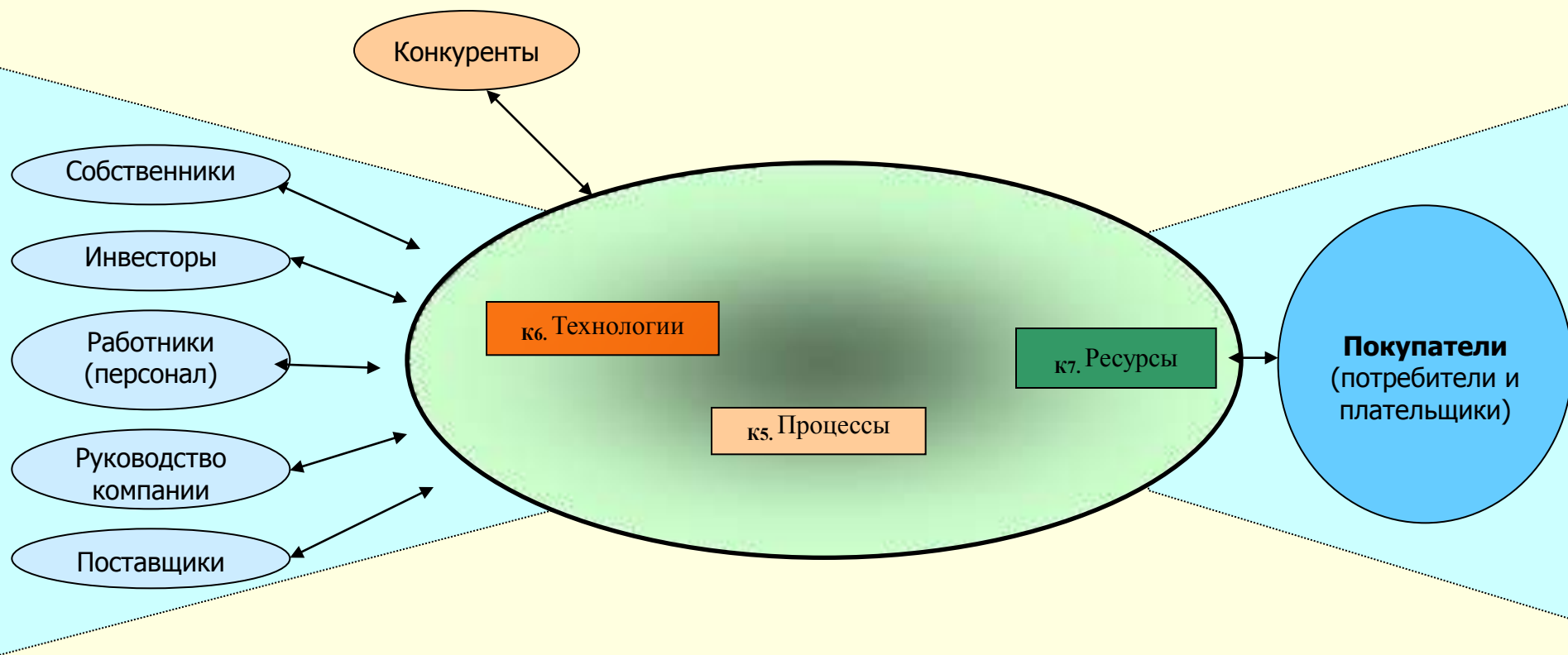
Стратегический контур  
(контур дипломатии)

Контур идей

Контур  
примитивизма

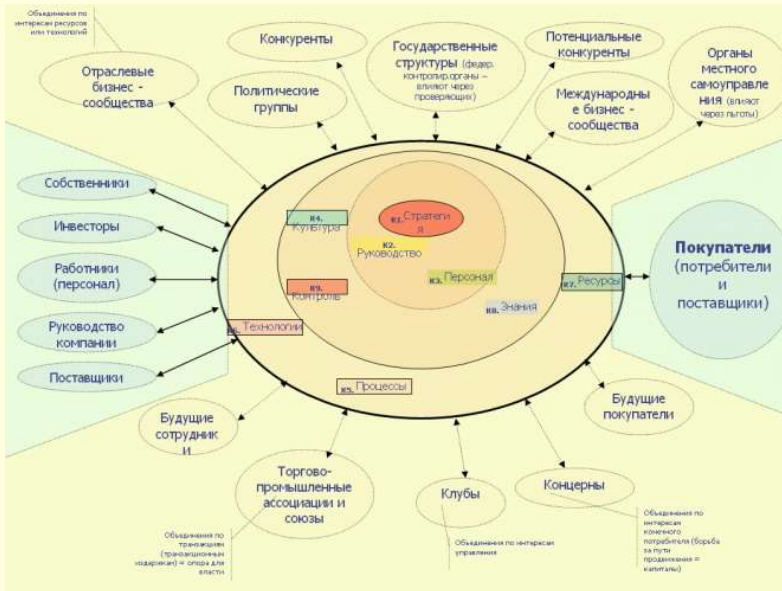


# Стекхолдеры контура примитивизма



# Ресурсы

## Классическое понимание



### Материальные:

#### - денежные:

- основные;
- оборотные

#### - натуральные:

- основные фонды;
- производственные фонды;
- непроизводственные фонды;

### Не материальные:

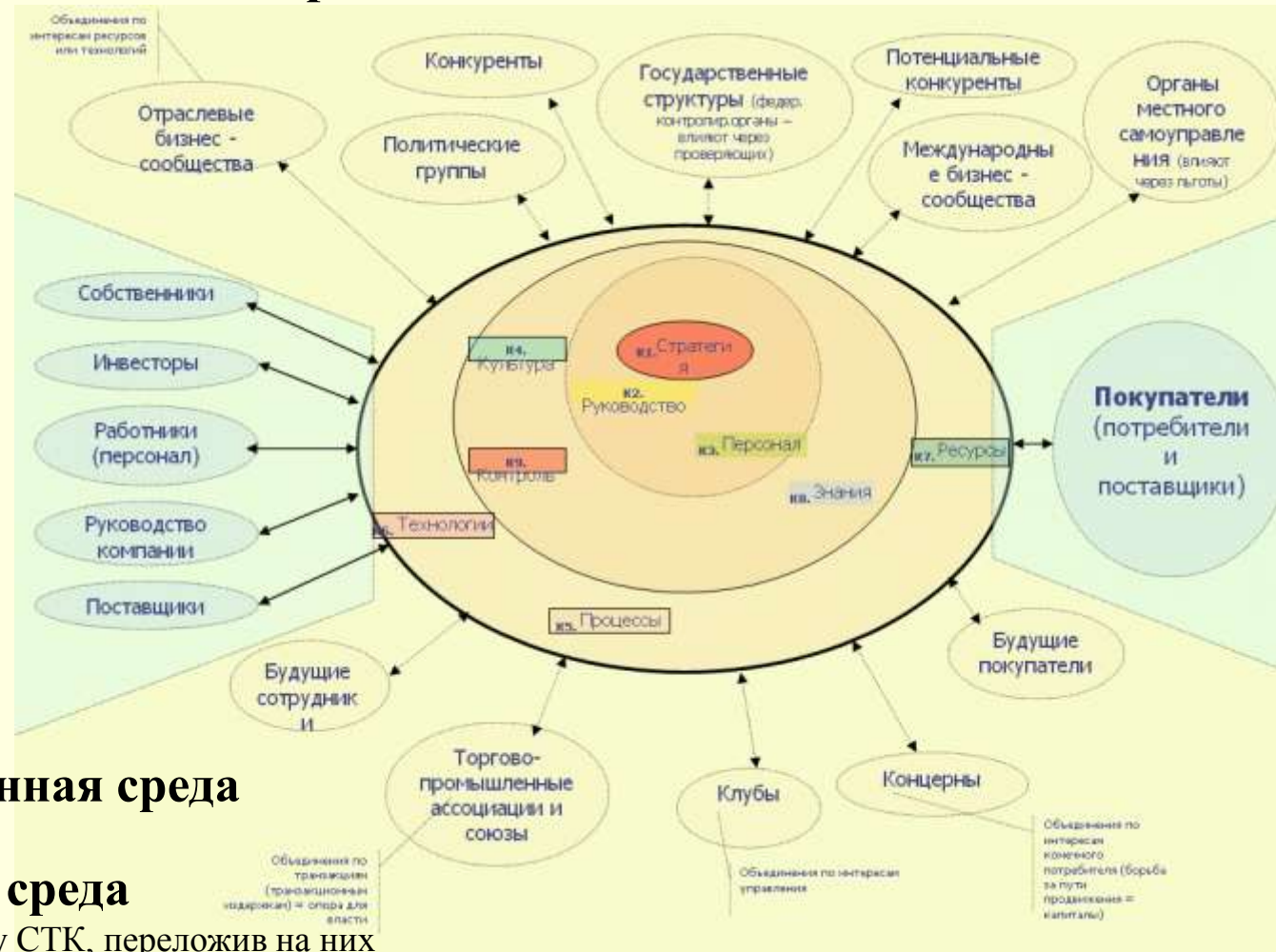
- программы для ЭВМ;
- базы данных;
- зарегистрированные товарные знаки, патенты;

### Персонал

### Доверие (имиджевый ресурс)

# Ресурсы

## «Творческий» взгляд



### 7.1. Запасы:

Площади  
Оборудование  
Запасы на складе  
В цеху  
Оптимизация техпроцесса  
Инфраструктуры  
Невыбранные люди  
Невыбранная энергетика

### 7.2. Закупки:

Связи с покупателями  
Бренд  
Базы покупателей

### 7.3. Потери

### 7.4. Производственная среда

### 7.5. Окружающая среда

Заемные: Что можно взять у СТК, переложив на них затраты на поддержку (на себя берем часть привлечения и аренду с неустойкой)

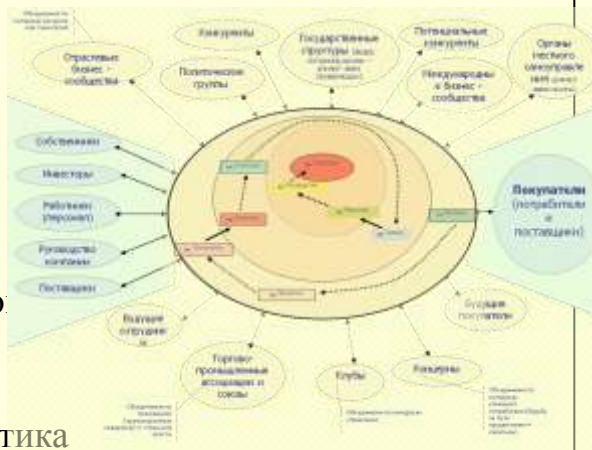
### 7.6. Финансы

# Где теряются Ресурсы

## «Творческий» взгляд

### 7.1. Запасы:

Площади  
Оборудование  
Запасы на складе  
В цеху  
Оптимизация техпро  
Инфраструктуры  
Невыбранные люди  
Невыбранная энергетика



### 7.2. Закупки:

Связи с покупателями  
Бренд  
Базы покупателей

### 7.3. Потери

### 7.4. Производственная среда

### 7.5. Окружающая среда

Заемные: Что можно взять у СТК, переложив на них затраты на поддержку (на себя берем часть привлечения и аренду с неустойкой)

### 7.6. Финансы

## Классическое понимание

### Материальные:

#### - денежные:

- основные;
- оборотные

#### - натуральные:

- основные фонды;
- производственные фонды;
- непроизводственные фонды;

### Не материальные:

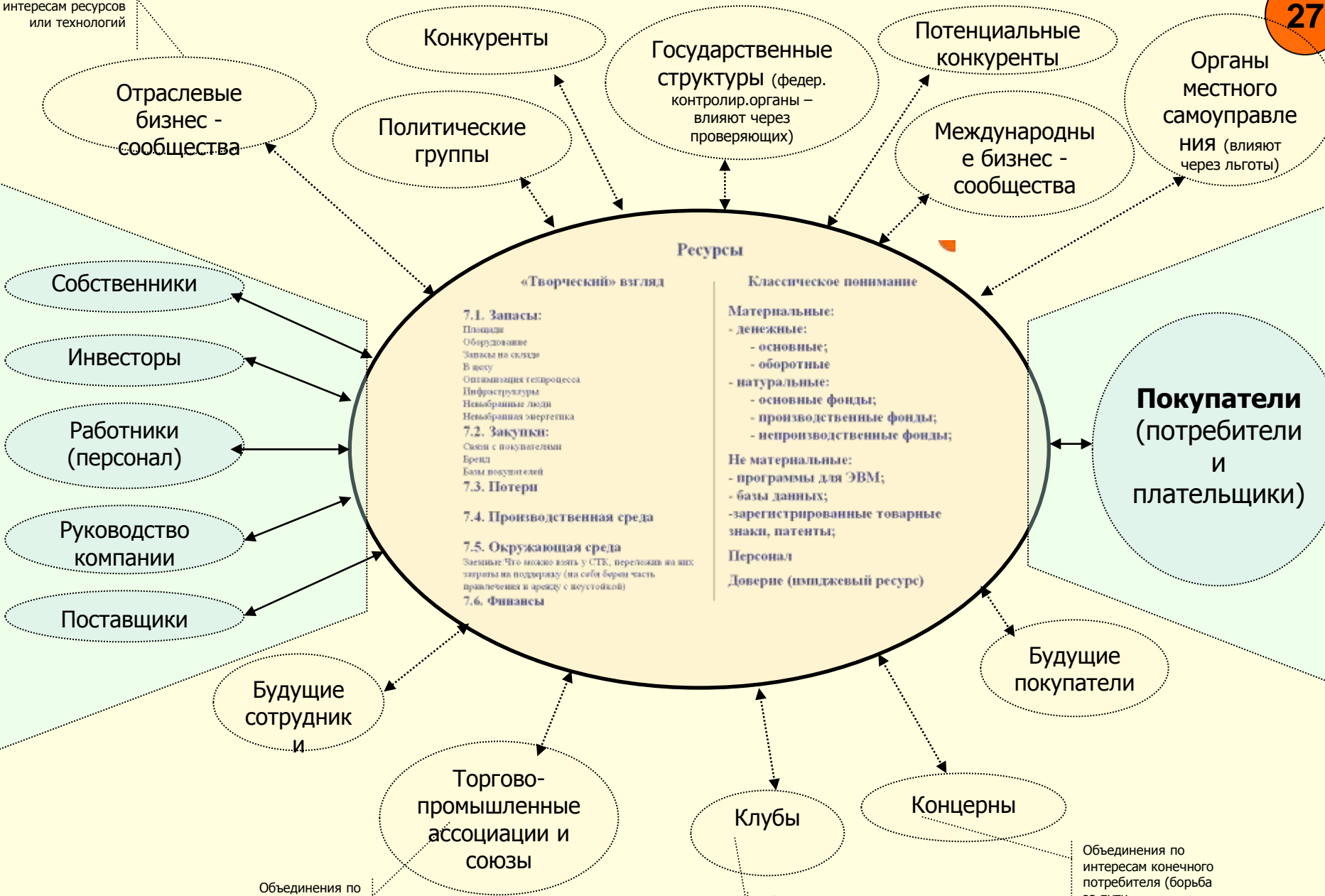
- программы для ЭВМ;
- базы данных;
- зарегистрированные товарные знаки, патенты;

### Персонал

### Доверие (имиджевый ресурс)



Объединения по интересам ресурсов или технологий



### Ресурсы

#### «Творческий» взгляд

- 7.1. Запасы:
  - Площадь
  - Оборудование
  - Запасы на складе
  - В запасе
  - Оптимизация процесса
  - Инфраструктура
  - Невыбранные люди
  - Невыбранные энергетика
- 7.2. Закупки:
  - Связи с покупателями
  - Бренд
  - Базы покупателей
- 7.3. Потери
- 7.4. Производственная среда
- 7.5. Окружающая среда
  - Земельные участки можно взять у СТС, переписать на них затраты на поддержку (на себя берем часть привлеченных и аренду с амортизацией)
- 7.6. Финансы

#### Классическое понимание

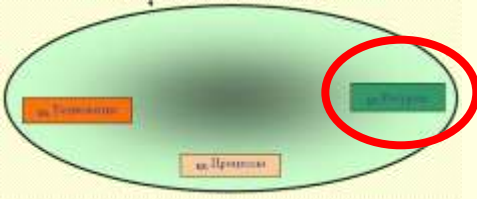
- Материальные:
  - денежные:
    - основные;
    - оборотные;
  - натуральные:
    - основные фонды;
    - производственные фонды;
    - непроизводственные фонды;
- Не материальные:
  - программы для ЭВМ;
  - базы данных;
  - зарегистрированные товарные знаки, патенты;
- Персонал
- Доверие (имиджевый ресурс)

**Покупатели**  
(потребители и плательщики)

Объединения по транзакциям (транзакционным издержкам) = опора для власти

Объединения по интересам управления

Объединения по интересам конечного потребителя (борьба за пути продвижения = капиталы)



## Ресурсы: Принцип селективности

**«Творческий» взгляд:**

**История решений**

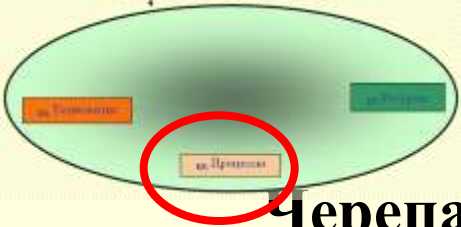
**Исследование ресурсных  
преимуществ**

**Классическое понимание:**

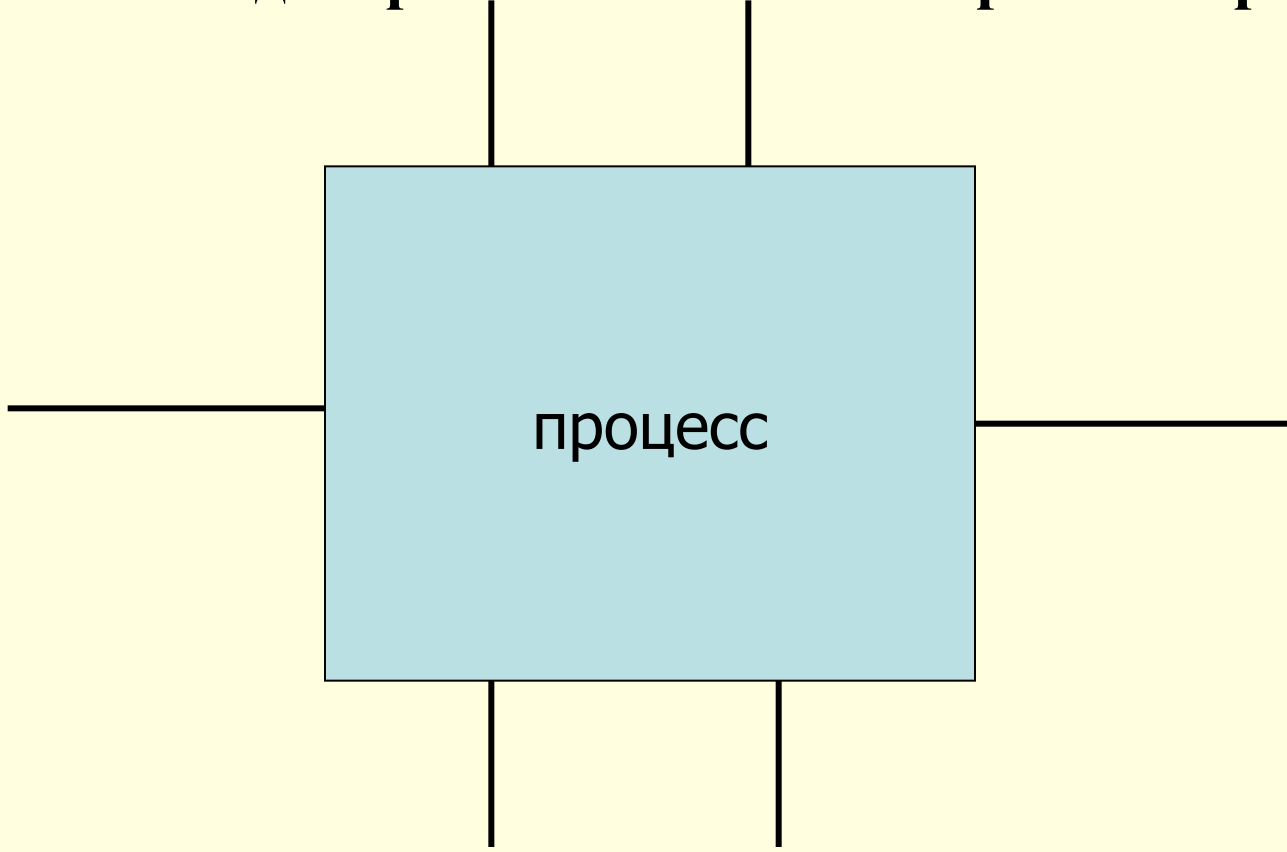
**Траектория предшествующего  
развития**

**Ресурсы – операнды**

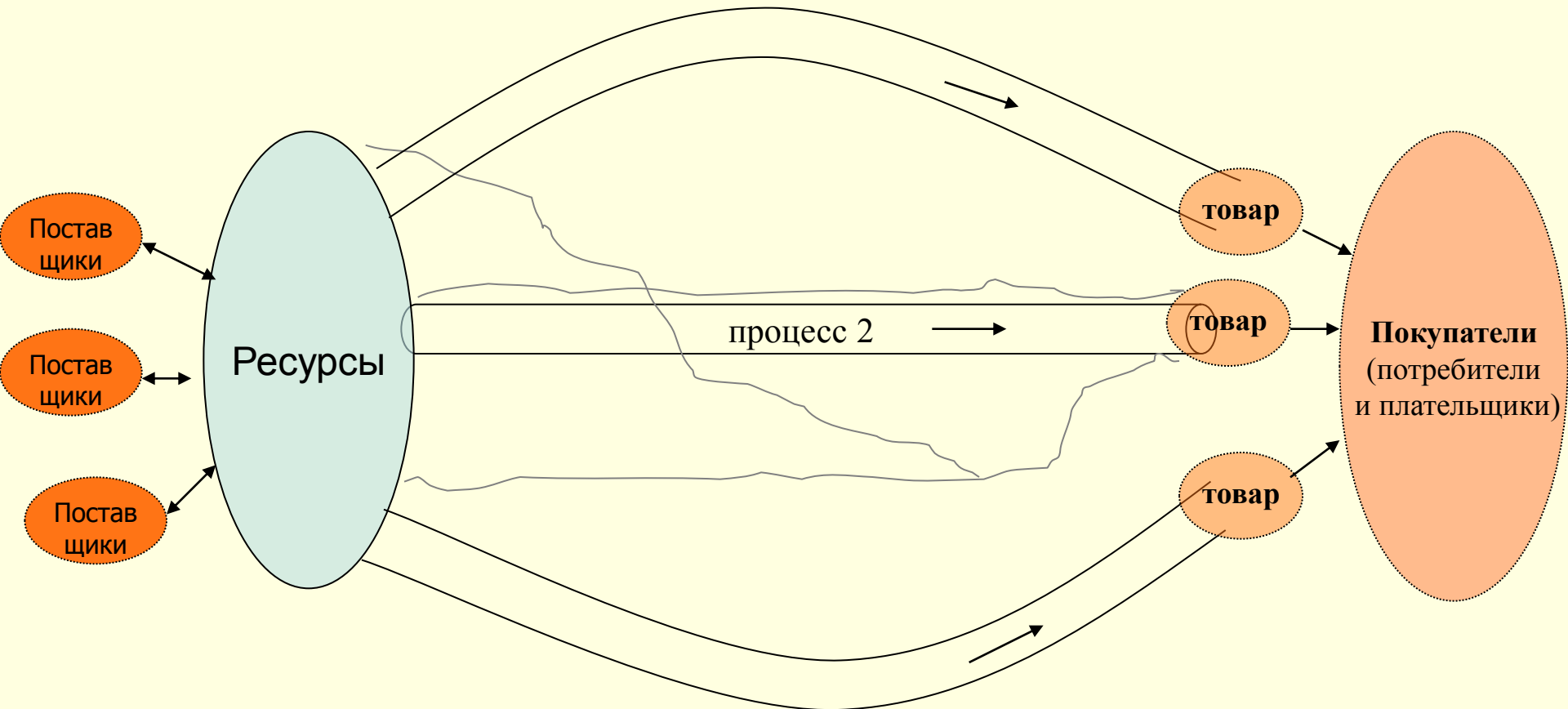
**Ресурсы - операнты**



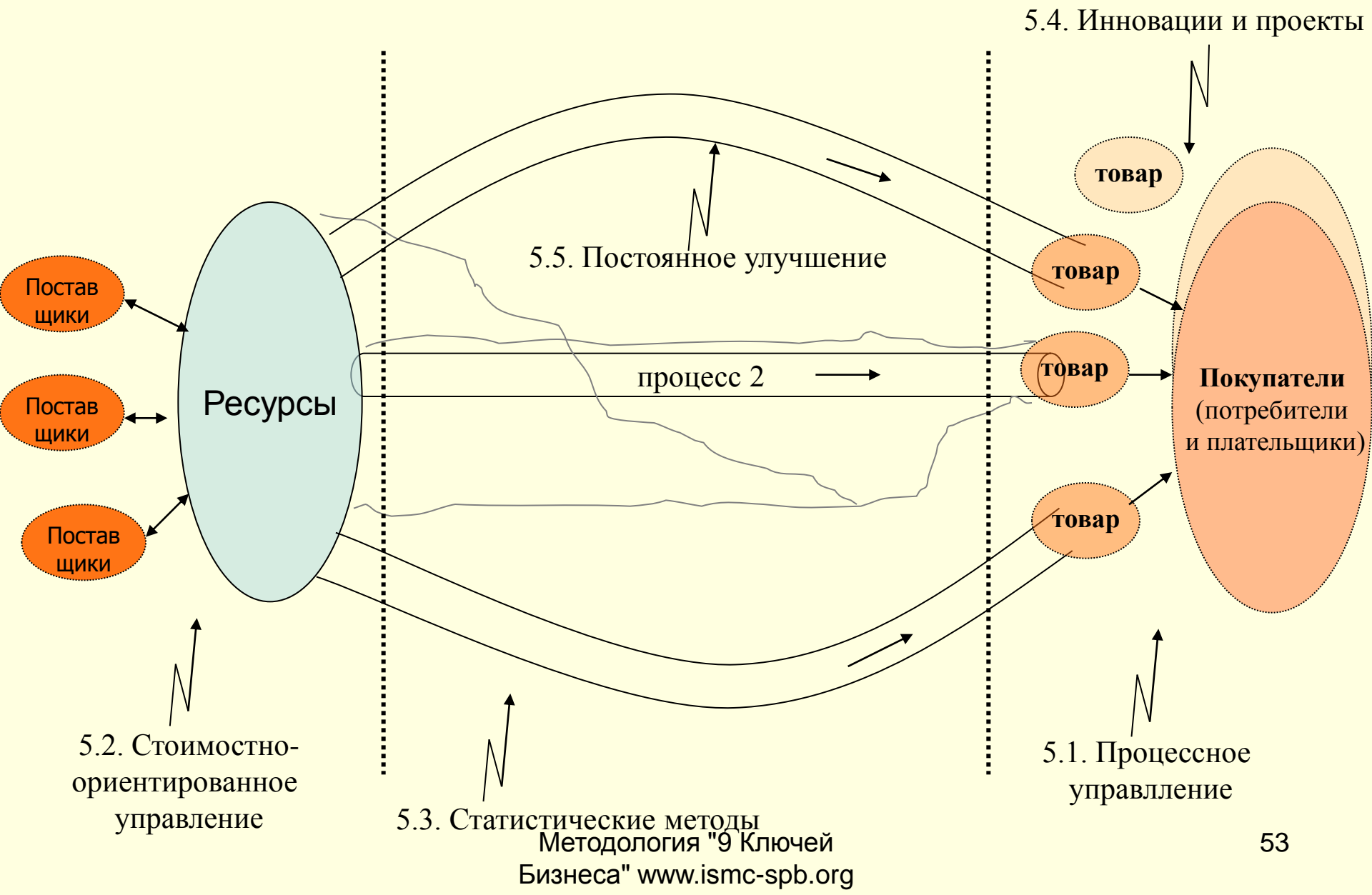
# Черепаховая диаграмма – основа построения процесса



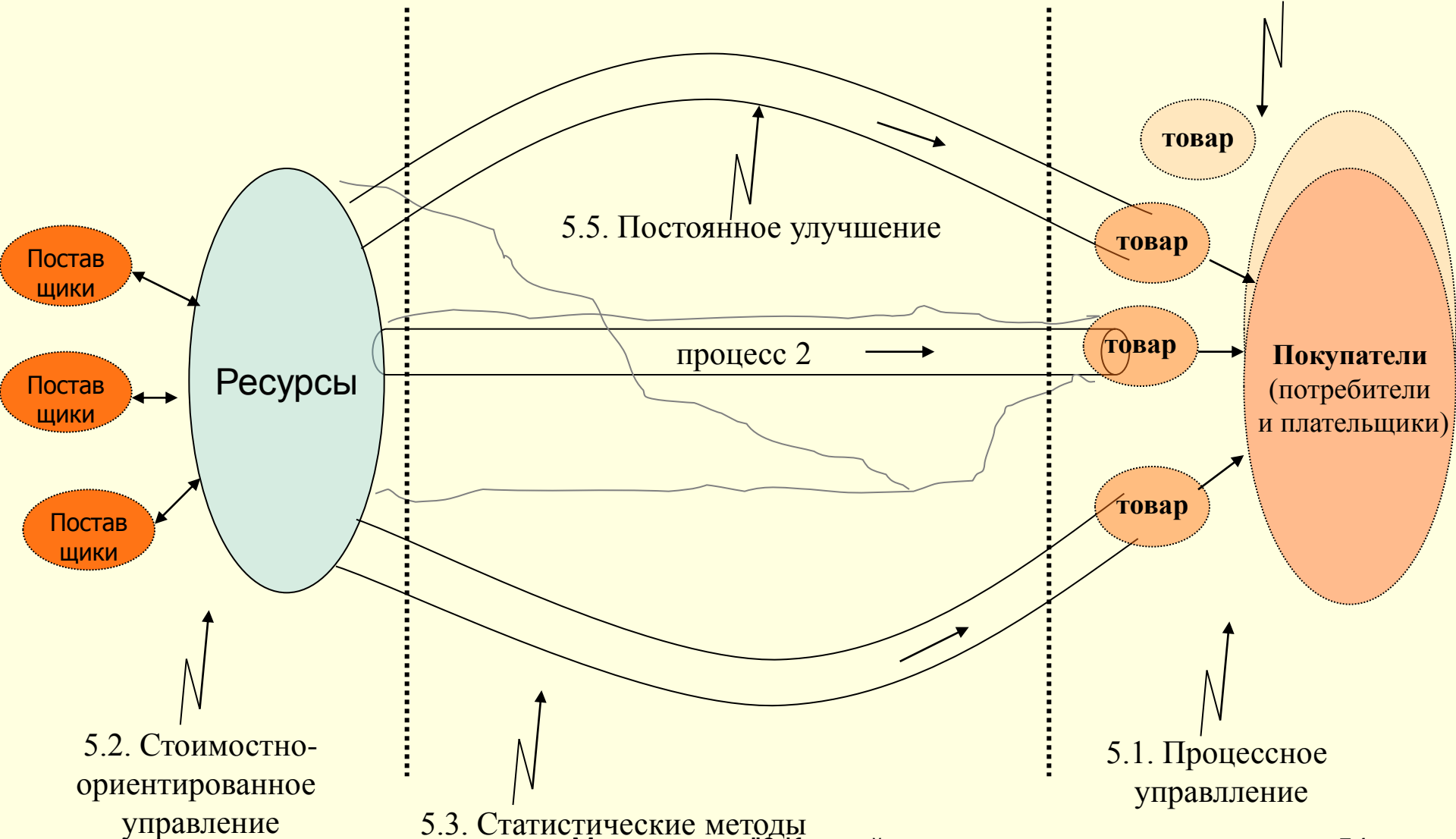
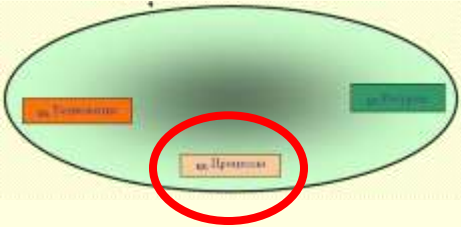
# Схема Ресурсы-Процессы-Товар-Покупатель



# Схема Ресурсы-Процессы-Товар-Покупатель

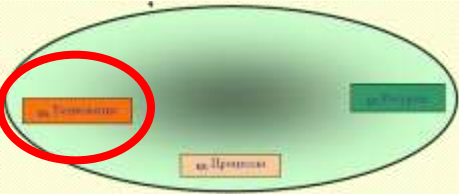


# Схема Ресурсы-Процессы-Товар-Покупатель

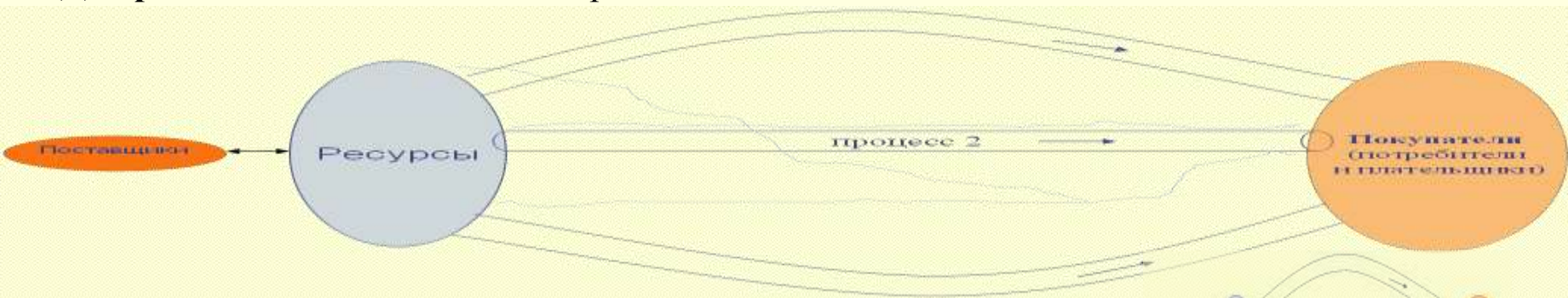


5.4. Инновации и проекты

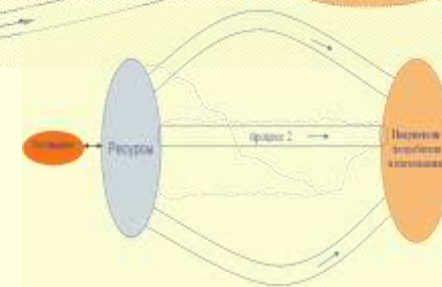
## 6.4. Информационные технологии



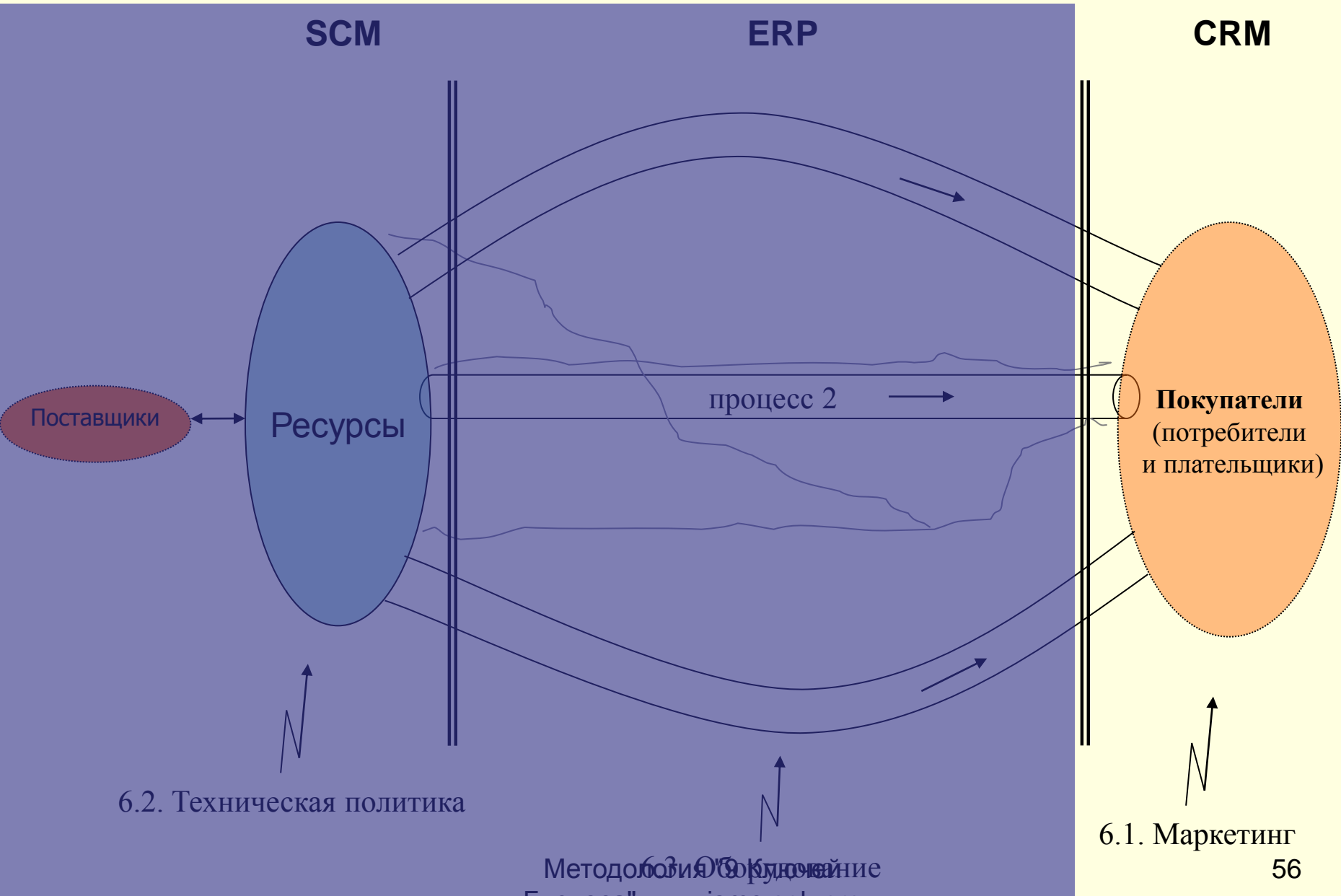
**До применения** – длительность процессов была большой



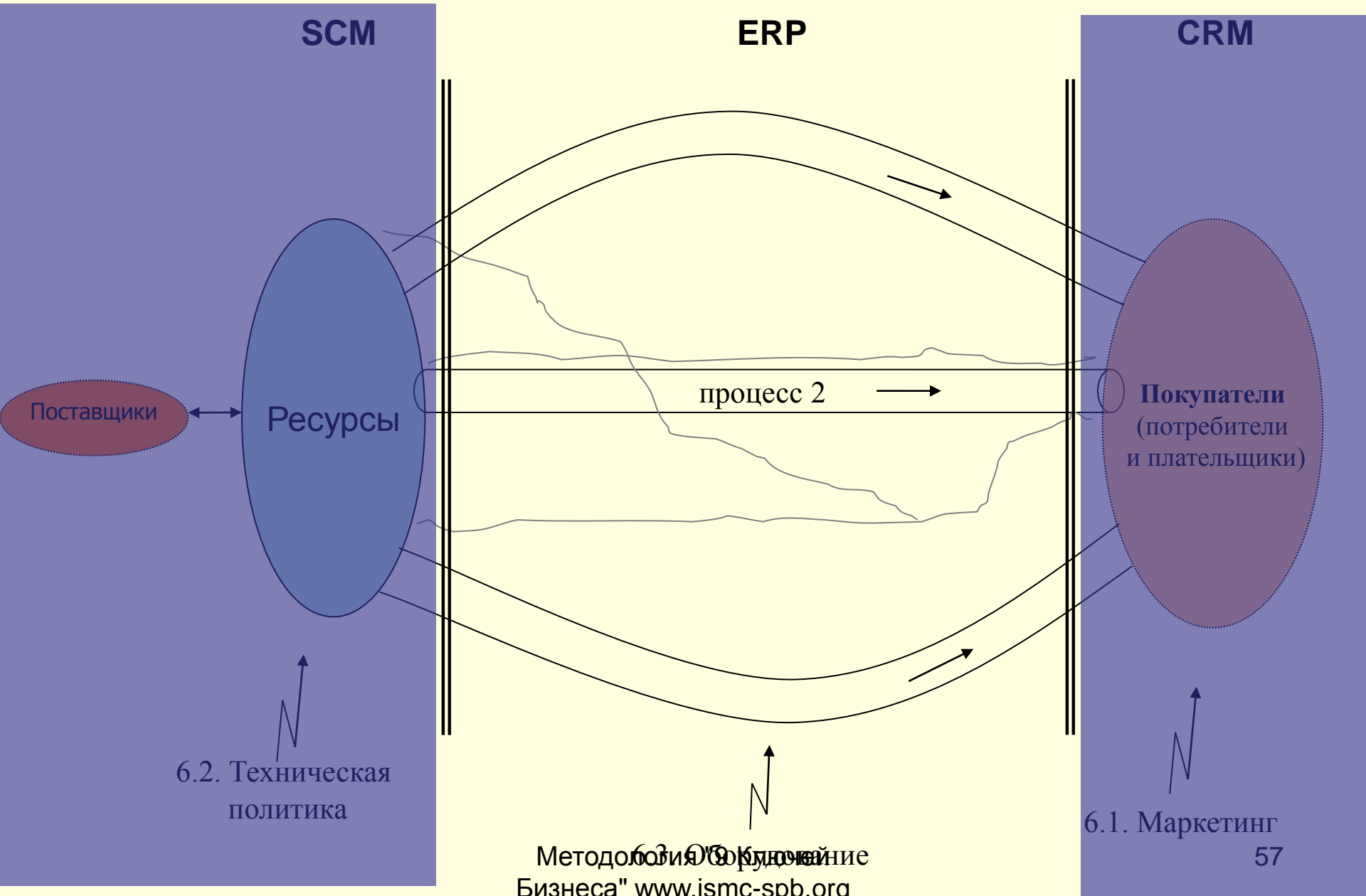
**После применения** – длительность процессов резко уменьшилась



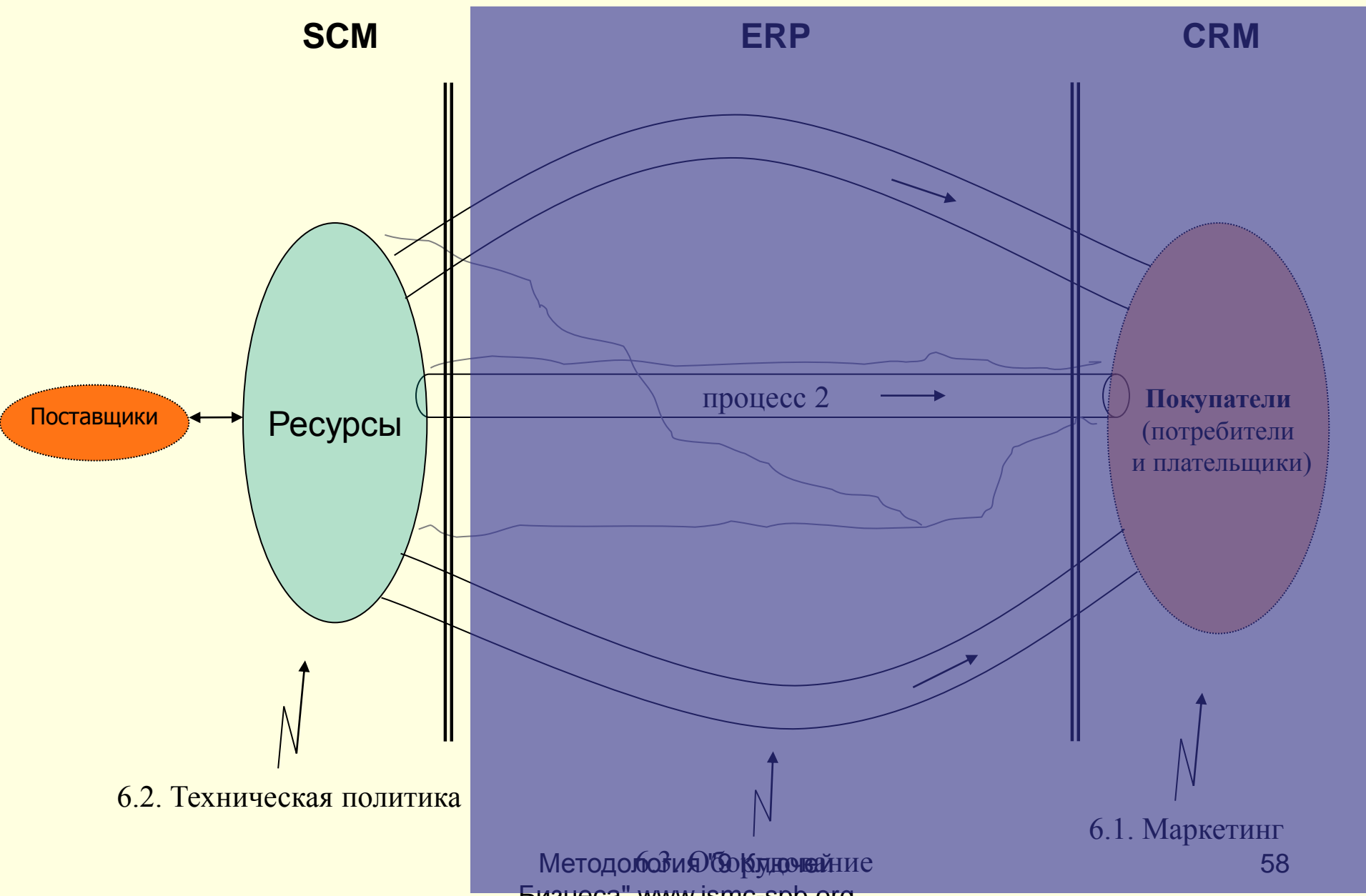
6.5. Упорядочение –  
как правильно делать правильные вещи  
с наименьшими временными затратами







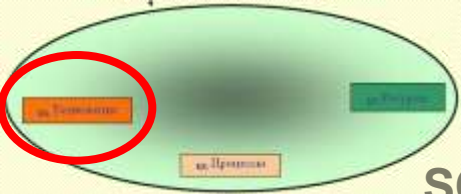
# Зоны применения технологий



6.2. Техническая политика

6.1. Маркетинг

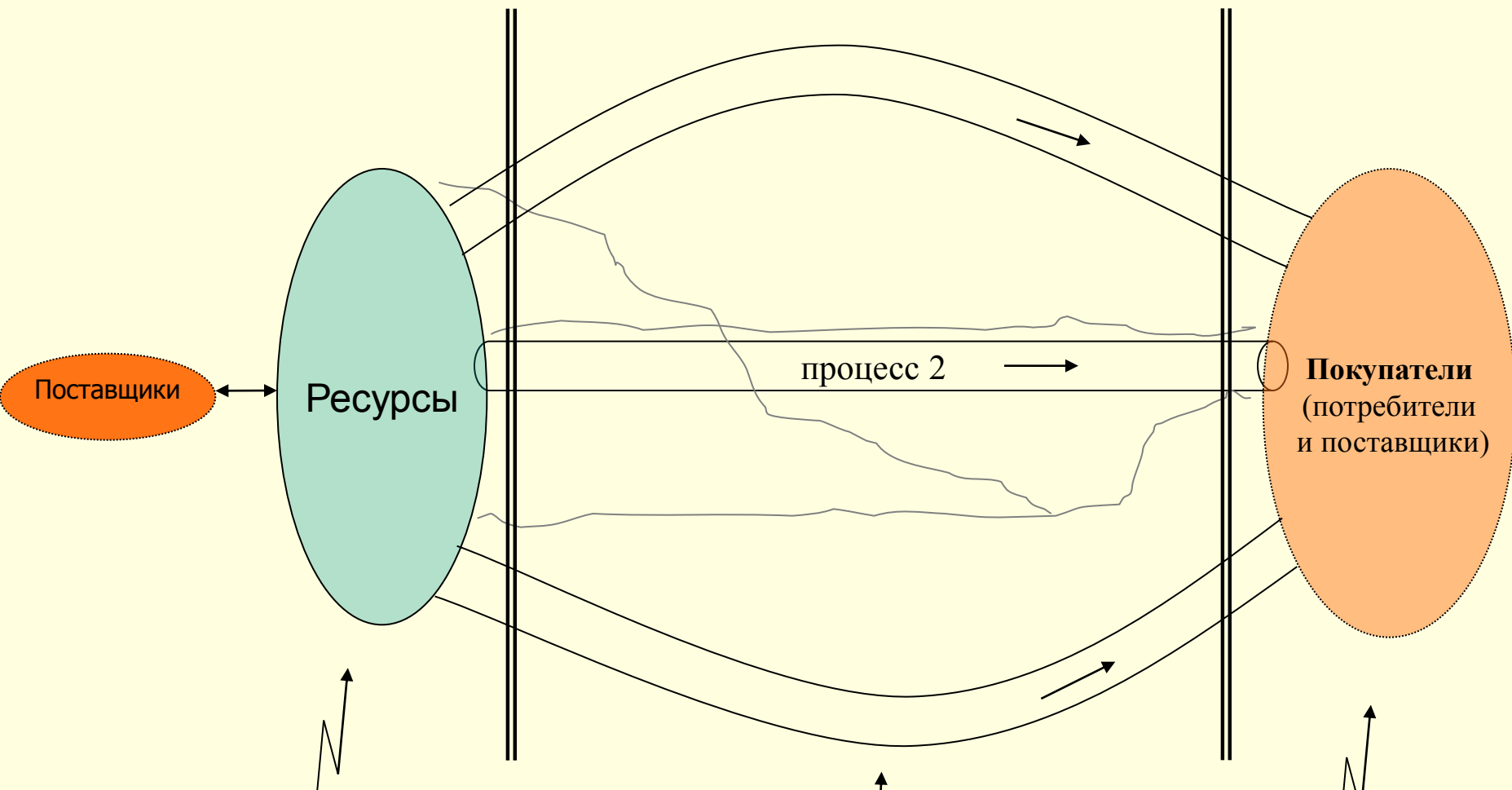
# Зоны применения технологий



SCM

ERP

SRM



Поставщики

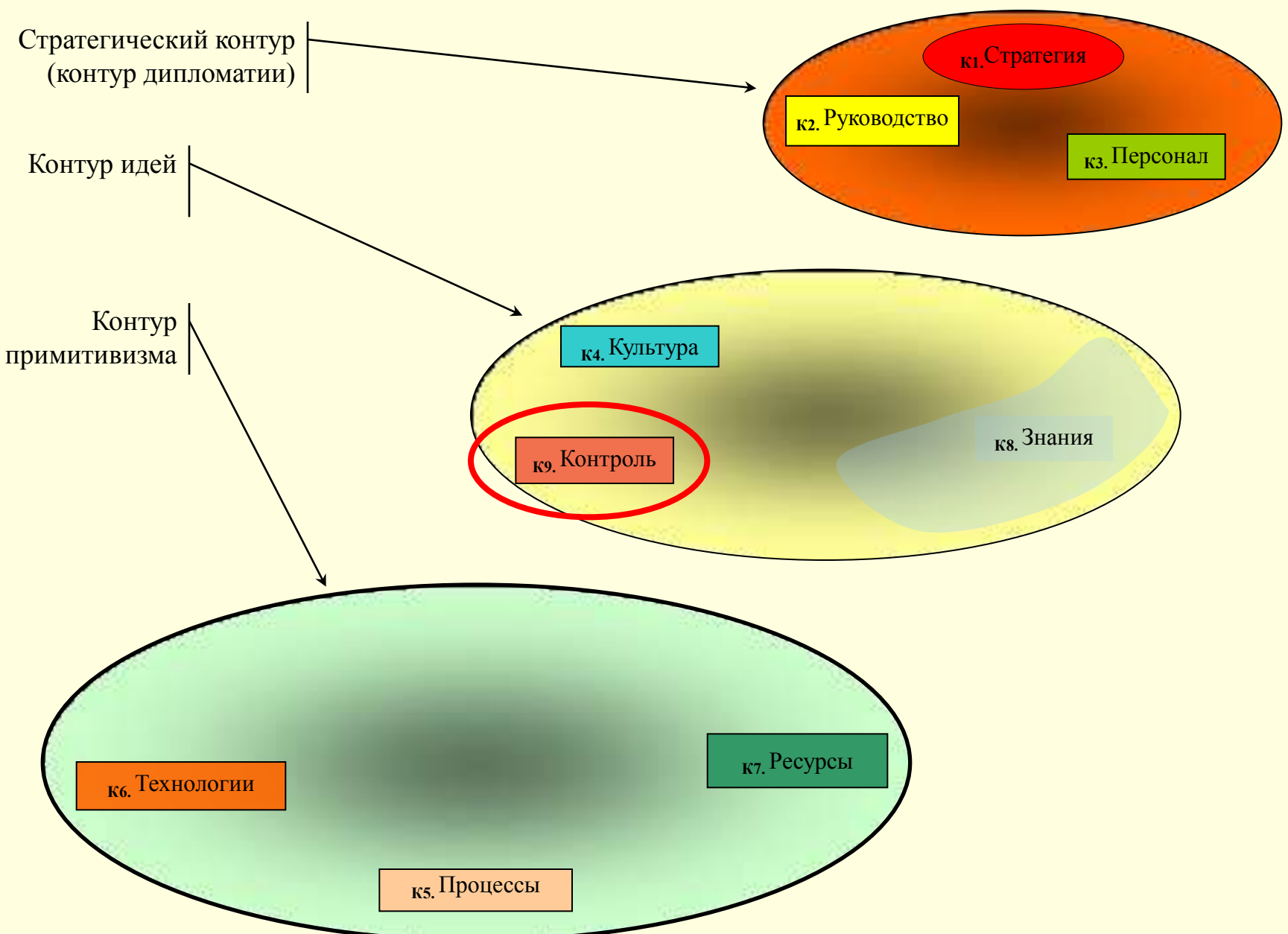
Ресурсы

процесс 2

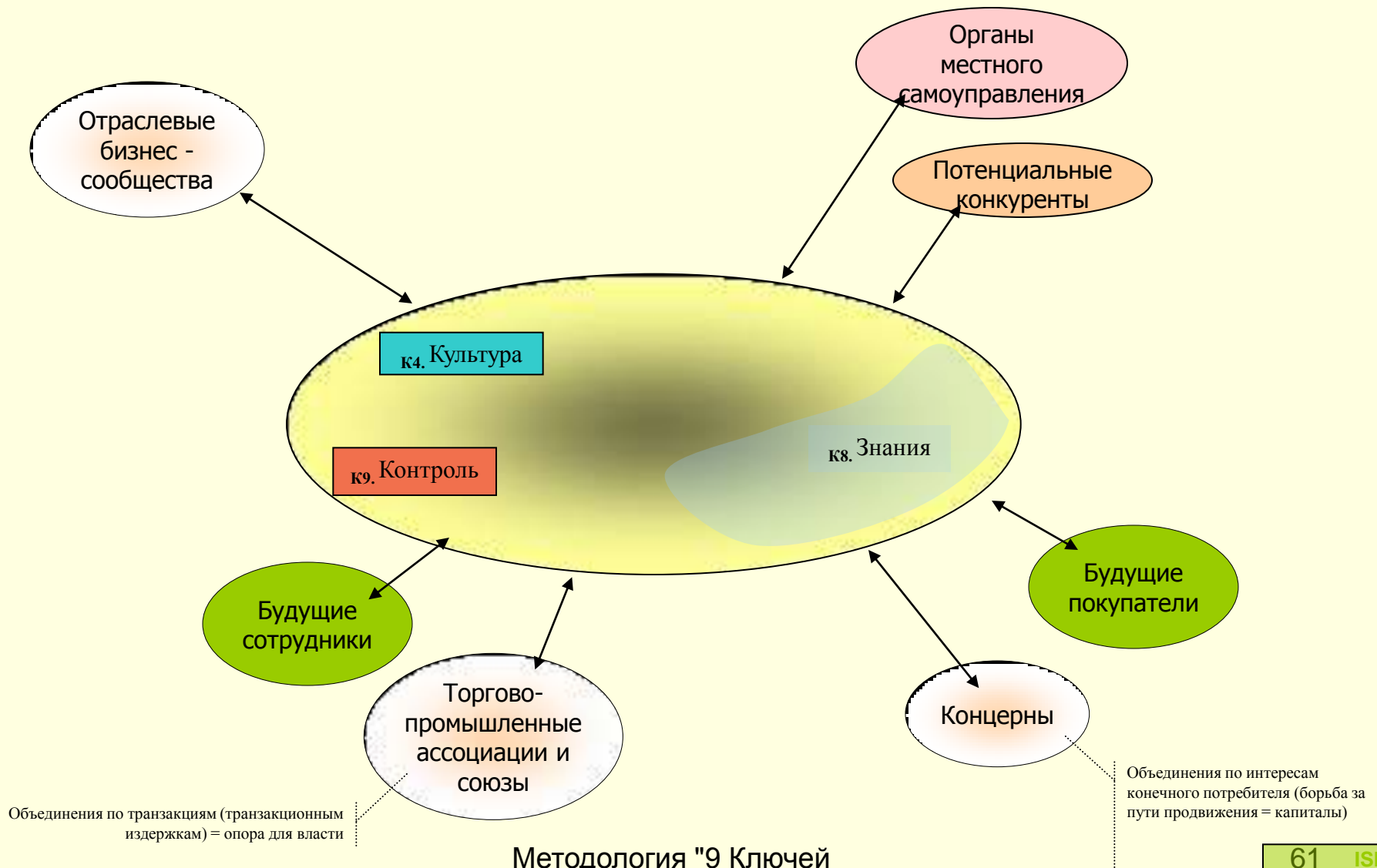
Покупатели  
(потребители  
и поставщики)

6.2. Техническая политика

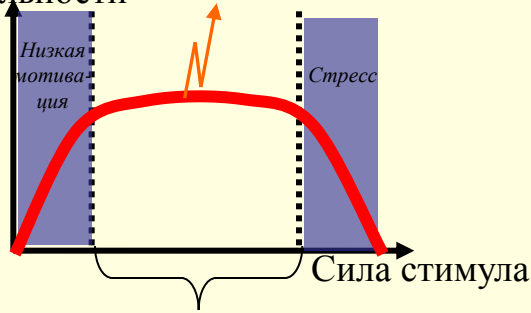
6.1. Маркетинг



# Стекхолдеры контура идей



Эффективность  
деятельности

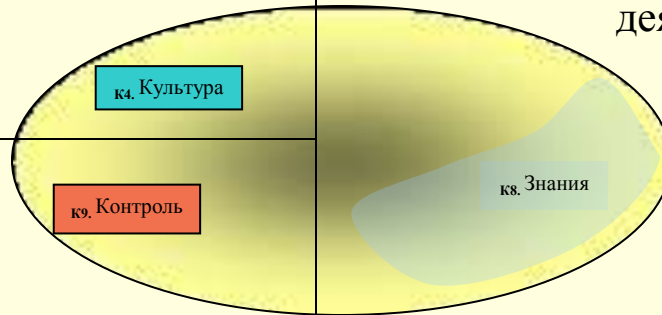
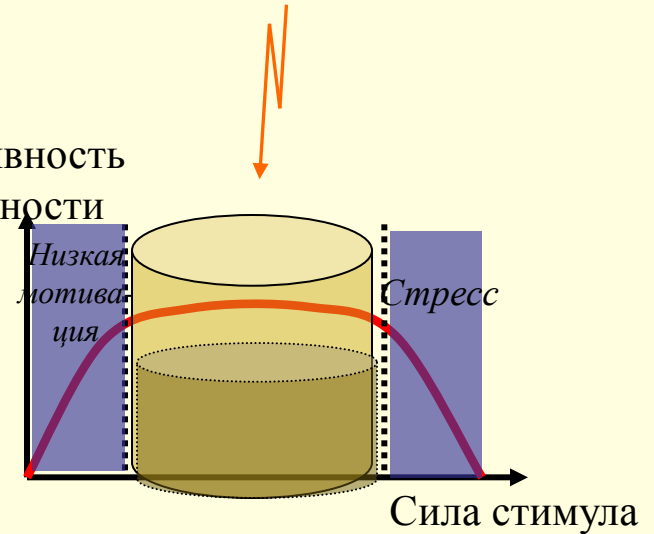


Области применения культуры

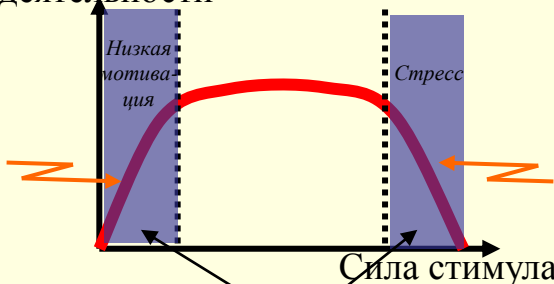
**Задача:** повышение высоты «плато»

**Задача:** не давать «расползаться» потенциалу сотрудников

Эффективность  
деятельности



Эффективность  
деятельности



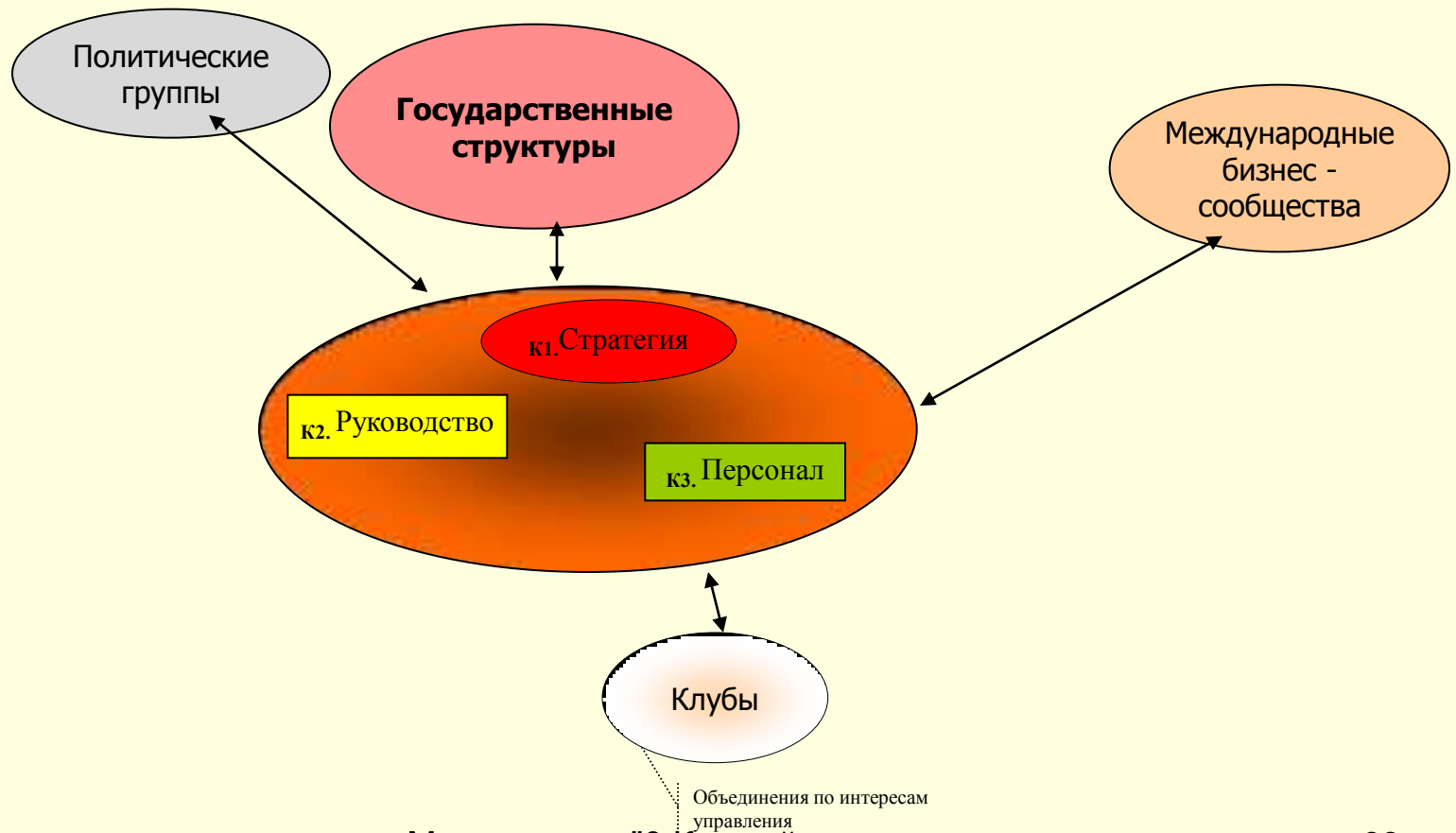
Области применения контроля

**Задача:** недопущение выхода стимула за граничные рамки.

“Таким образом, мы можем  
видеть теорию «стакана» в  
действии”

Методология "9 Ключей  
Бизнеса" [www.ismc-spb.org](http://www.ismc-spb.org)

# Стекхолдеры контура дипломатии



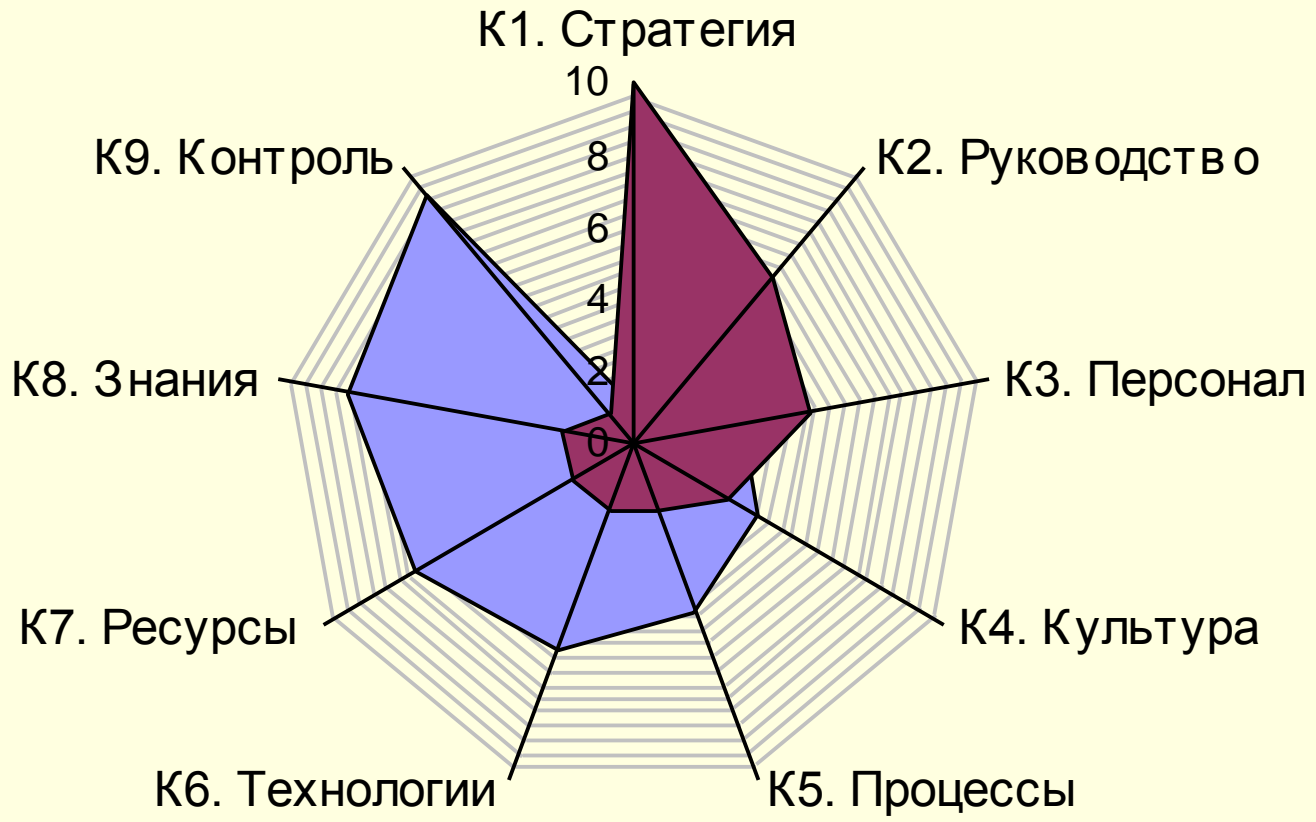
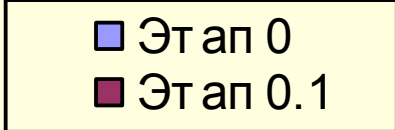
# **Методология развития менеджмента «9 Ключей Бизнеса»**

состоит из шести частей:

- **Прикладная Программа построения современной системы менеджмента компании**
- **Система оценки сбалансированности менеджмента компании**
- **Система развития компетенций и обучения персонала компаний**
- **Методика определения ключевых компетенций компании**
- **Методика определения роли компании в бизнес-сообществе**
- **Методика создания систем регулирования бизнес-сообществ**
- **Методика тестирования бизнес-среды региона**



# Система оценки сбалансированности менеджмента компании



# Выводы:

1. В условиях глобализации экономики, с ростом уровня менеджмента и объемов бизнеса, компании неизбежно сталкиваются с **необходимостью объединяться для приобретения дополнительных конкурентных преимуществ** посредством сокращения потерь, ускорения освоения новой продукции и наилучшего удовлетворения потребностей своих клиентов.
2. Философия современного менеджмента рассматривает предприятие и его окружение **как единое целое**, следовательно в концепции уже заложена возможность синергетического эффекта для создания уникальных источников потребительской ценности, но эту возможность еще надо реализовать.
3. Только **взаимное увязывание интересов и возможностей** участников бизнес-сообществ на основе принципов корпоративной социальной ответственности и **сбалансированных отношений в соответствии с методологией «9 Ключей Бизнеса»** позволяет им добиться **высоких экономических показателей в долгосрочном периоде**. Это укрепляет само бизнес-сообщество и позволяет всем предприятиям – его членам- планомерно улучшать свою работу.
4. То предприятие, которое лидирует в бизнес-сообществе только тогда добьется высокого и стабильного результата, **когда сможет поднять уровень всех участников сообщества** до своего уровня. Надо помнить, что развитие бизнес-сообществ определяется, прежде всего, **сменой преобладающих типов взаимодействия и взаимоотношений между её членами** по мере развития их системы управления. **И чем выше уровень менеджмента и социальной ответственности участников бизнес-сообщества, тем большую выгоду от взаимоотношений получают как они сами, так и конечный потребитель.**

Спасибо за внимание!

[www.ismss.ru](http://www.ismss.ru)