

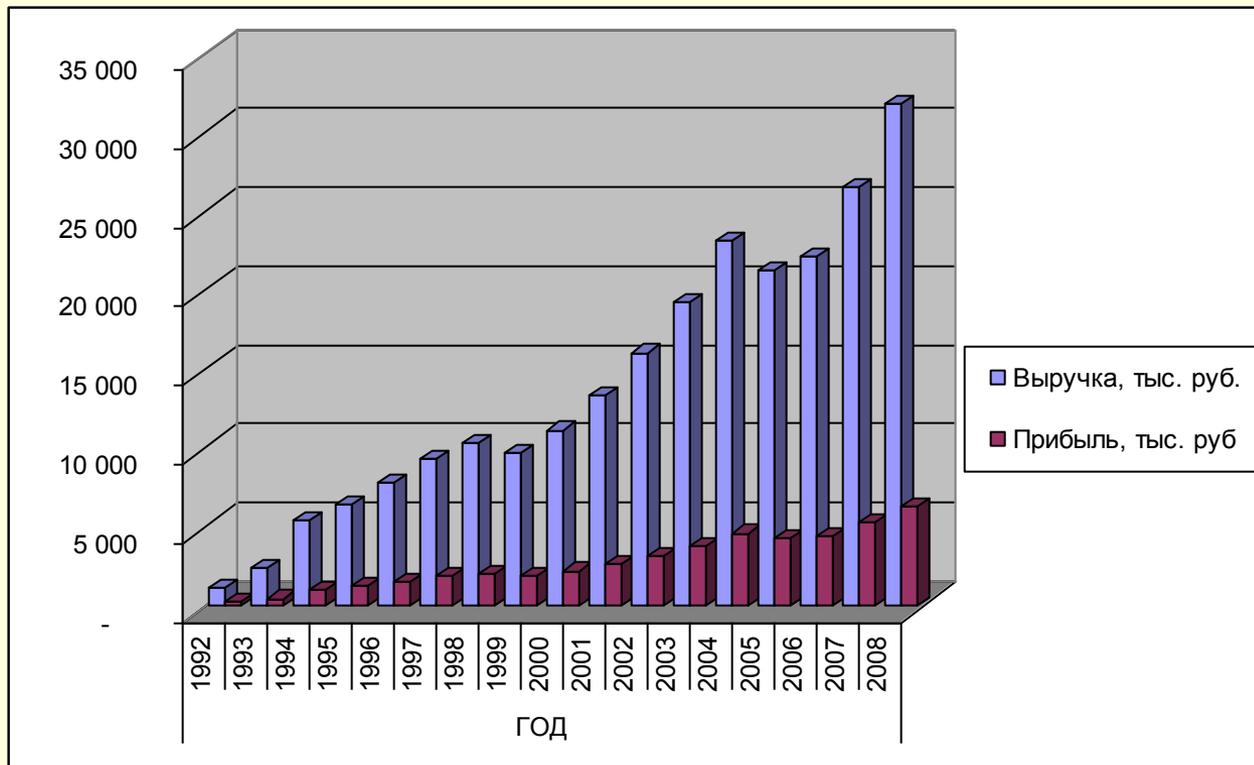
# **КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА**

**Павлов К.Е.**

Санкт-Петербург  
2010

## Цель презентации:

1. Познакомить с основными положениями теории организаций
2. Предложить модели анализа качества управления и развития организации

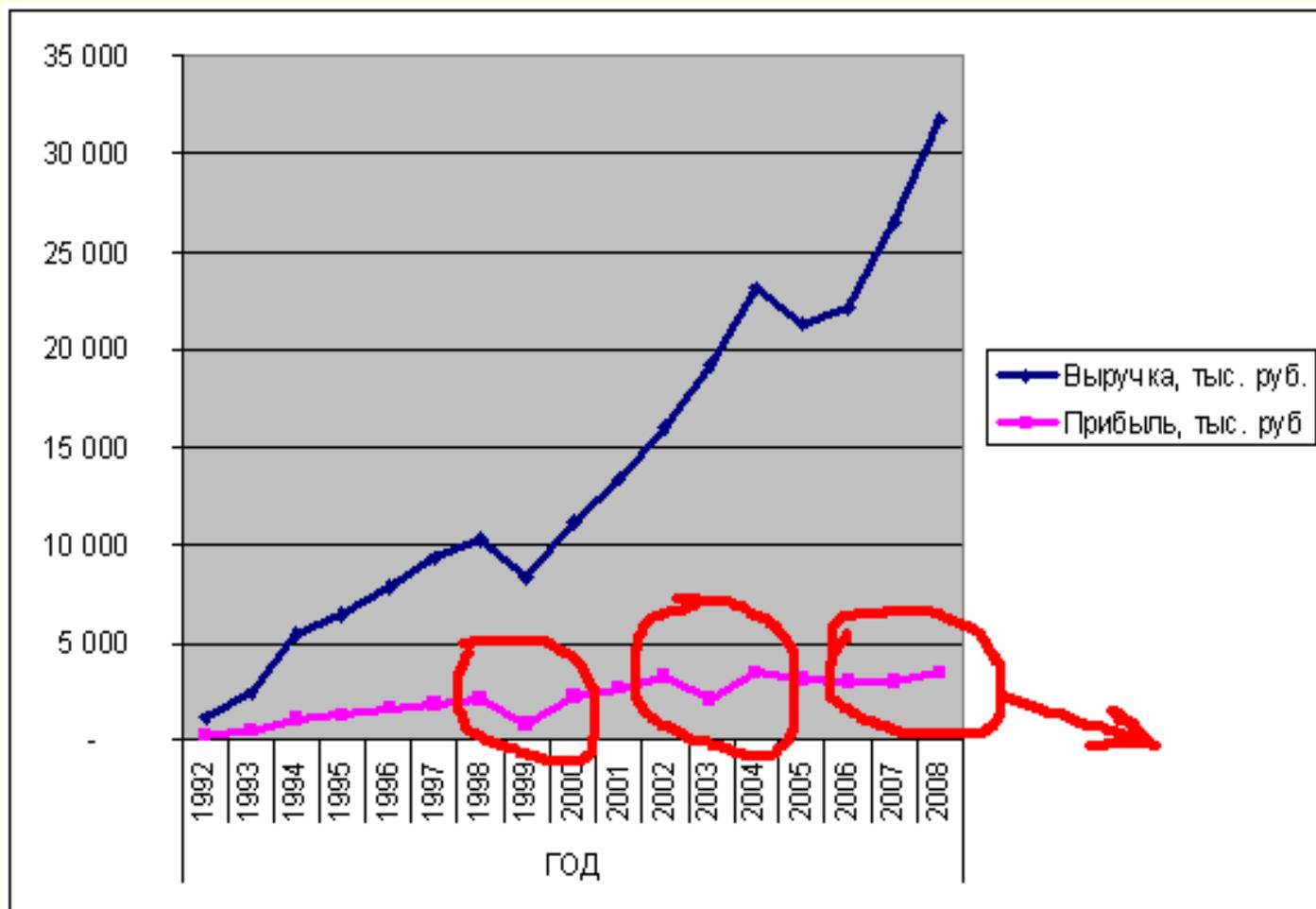


**Внешние проявления успешности компании, которые она демонстрирует инвесторам, кредиторам и т. д., не всегда соответствуют внутренней успешности, как это на самом деле видит и чувствует ее ТОП-менеджмент и рядовые сотрудники.**

## В чем это проявляется:

- Низкая скорость принятия решений вследствие бюрократизированности
- Высокая скорость принятия решения, но решения не приводят к успеху
- Выполнение типовых задач происходит каждый раз по-новому
- Много идей, а поручить некому
- Отсутствуют новые идеи, застой в развитии
- Способы выполнения работ, контакты с клиентами находятся в головах сотрудников, с их увольнением приходится долго все восстанавливать
- Все под контролем, но компания неконтролируема
- Каждый за себя, нет командного духа
- И т. д.

Подобные симптомы могут в итоге приводить к следующей ситуации:



## Симптомы кризиса компании

Отрасль	Наименование и значение коэффициентов					
	К1		К2		К3	
	Кризисное состояние	Предкризисное состояние	Кризисное состояние	Предкризисное состояние	Кризисное состояние	Предкризисное состояние
Лесная	<2	2-4	<3	3-6	<4	4-8
Грузоперевозки	<2	2-4	<3	3-6	<4	4-8
Промышленное и жилищное строительство	<1,5	1,5-3	<2	2-4	<3	3-5

## Причины кризисов

1. Слабое представление, что же такое организация
2. Несоблюдение законов функционирования организаций

# Организация, что это?

## Основные образы организации

- ОРГАНИЗАЦИЯ - ТРУДОВОЙ ПРОЦЕСС
- ОРГАНИЗАЦИЯ - МАШИНА
- ОРГАНИЗАЦИЯ - ОБЩИНА
- СОЦИОТЕХНИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ
- ОРГАНИЗАЦИЯ - ЭТО СИСТЕМА
- ОРГАНИЗАЦИЯ - ЭТО ОРГАНИЗМ
- БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ
- "ЕСТЕСТВЕННАЯ" ОРГАНИЗАЦИЯ
- ПОЛИТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ
- ОРГАНИЗАЦИЯ ЕСТЬ ДЕЛО

# Законы организации

## Основополагающие:

1. Закон развития
2. Закон синергии
3. Закон самосохранения

## Фоновые:

1. Закон информированности-упорядоченности
2. Закон единства анализа и синтеза
3. Закон композиции-пропорциональности

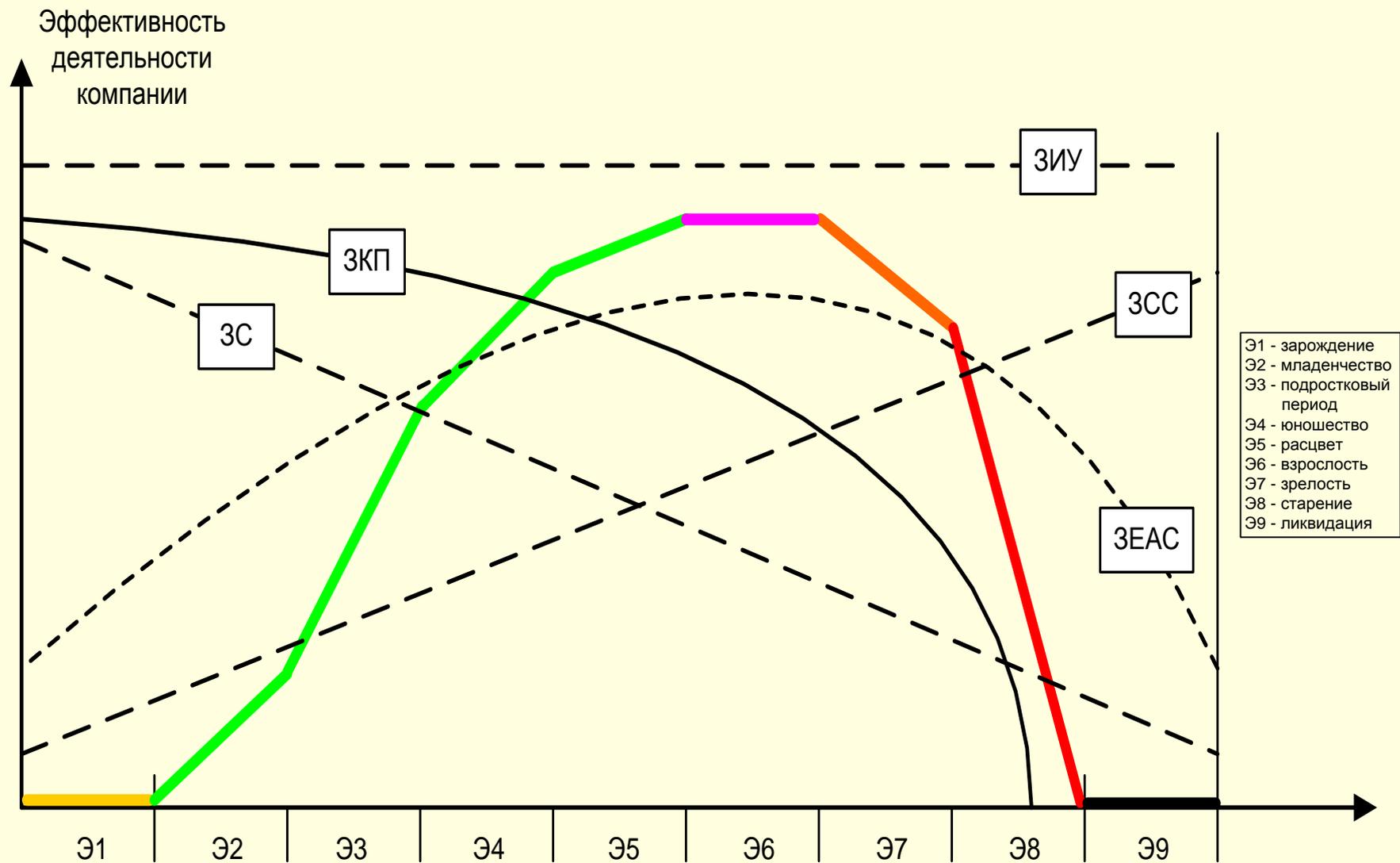
## Специфические (законы организации людей):

1. Закон своеобразия
2. Закон социальной гармонии
3. Законы оптимальной загрузки
4. Закон эффективного восприятия и запоминания информации
5. Закон эффективного осмысления
6. Закон установки
7. Закон устойчивости информации
8. Закон доходчивости информации

## Законы организации

Многие руководители не знают законов организации и руководствуются здравым смыслом, который часто приводит их к правильным результатам. Однако труд этот требует больших временных, нервных и ресурсных затрат

# Положение компании на кривой жизненного цикла

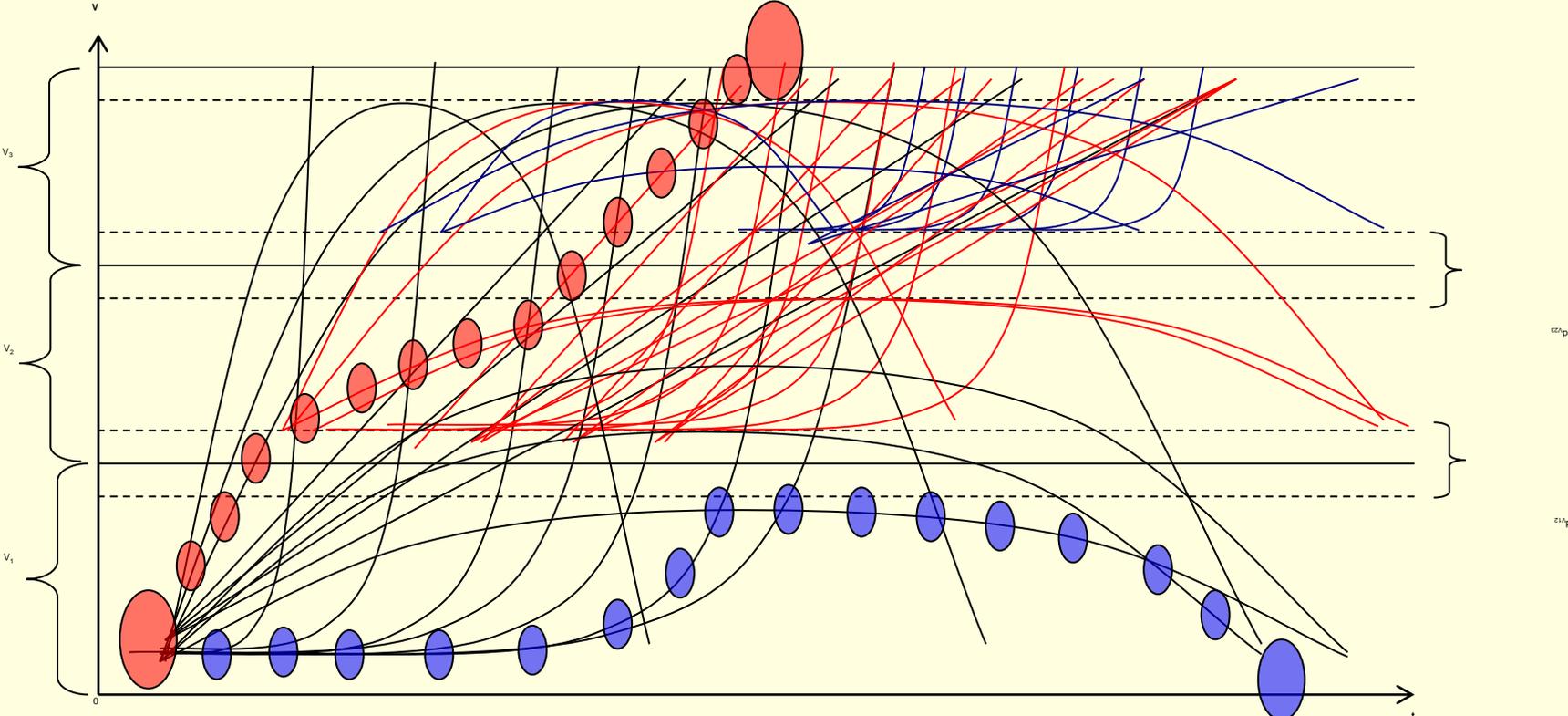


## Положение компании на кривой жизненного цикла

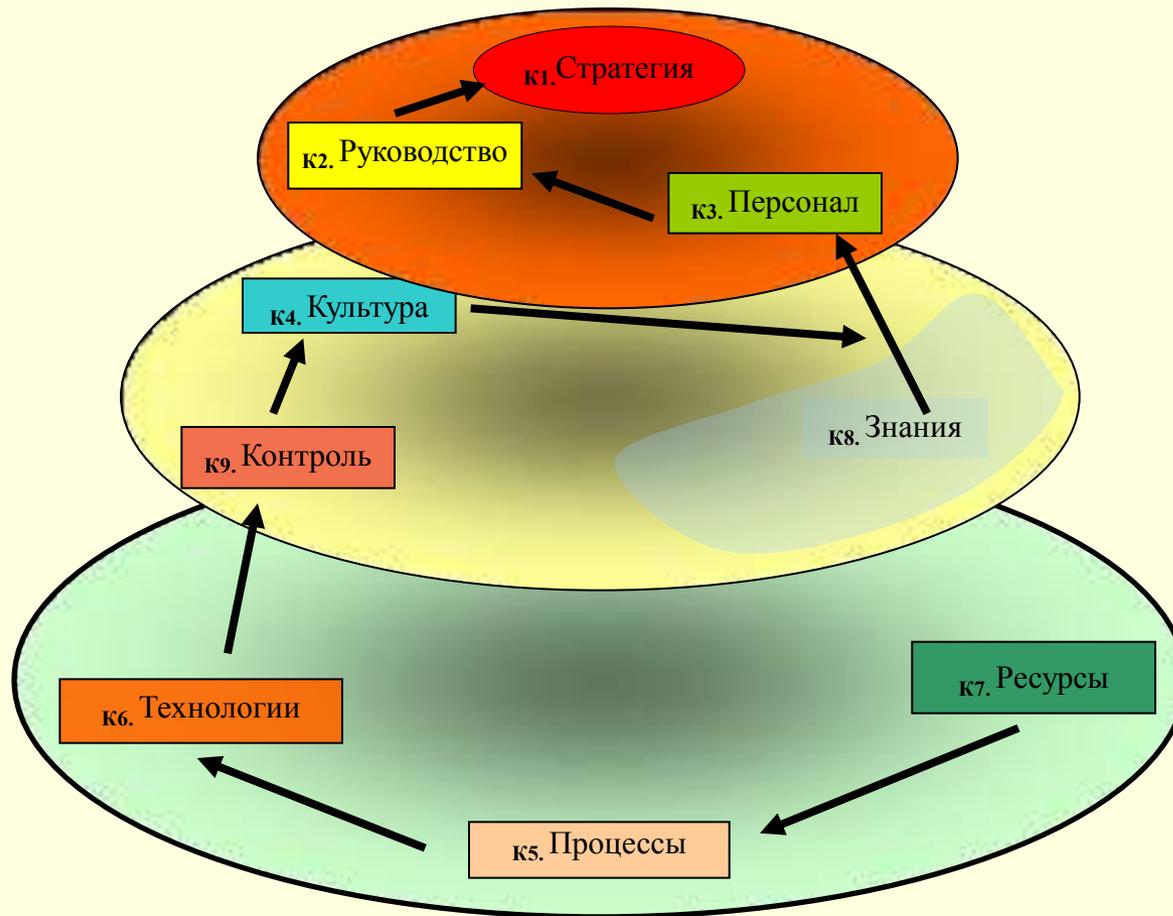
### Влияние законов организации на различных этапах жизненного цикла

Наименование закона организации	Обозначение этапов	
	максимальное влияние	минимальное влияние
Закон синергии (ЗС)	31	38
Закон композиции-пропорциональности (ЗКП)	31, 32, 33, 34	37, 38, 39
Закон развития (ЗР)	36	39
Закон информированности-упорядоченности (ЗИУ)	31 - 39	
Закон самосохранения (ЗСС)	39	31
Закон единства анализа и синтеза (ЗЕАС)	31, 39	36

# График траекторного развития компаний



# Методика анализа состояния компании 9КБ



# Управленческие роли каждого этапа





# Симптомы проблем каждого этапа

ЭЗ:

1. Недостаток наличных средств, кассовые разрывы
2. Затоваривание склада
3. Дефицит товара
4. Недозагруженность производства
5. Работа на пределе мощности
6. Проблемы с качеством продукции
7. Перебои с поставками
8. Ухудшение отношений с поставщиками и покупателями
9. Рост продаж не обеспечивает роста прибыли, а иногда приводит и к убыткам
10. Большие управленческие расходы вследствие их бесконтрольности
11. Открываемые новые бизнес-направления убыточны, либо срок окупаемости превышает ожидания
12. Низкая лояльность персонала, высокая текучесть кадров, низкая мотивация персонала на положительный результат



# Симптомы проблем каждого этапа

Э4:

1. – 12. Решены, либо несущественны

13. Низкое качество выполнения работ, безответственность персонала

14. Высокая зависимость компании от небольшого числа опытных сотрудников

15. Повышение «сложности» сделок

16. Низкая лояльность клиентов

17. Ухудшение отношений с поставщиками

18. Неконструктивные конфликты между сотрудниками различных подразделений в определении качества их работы

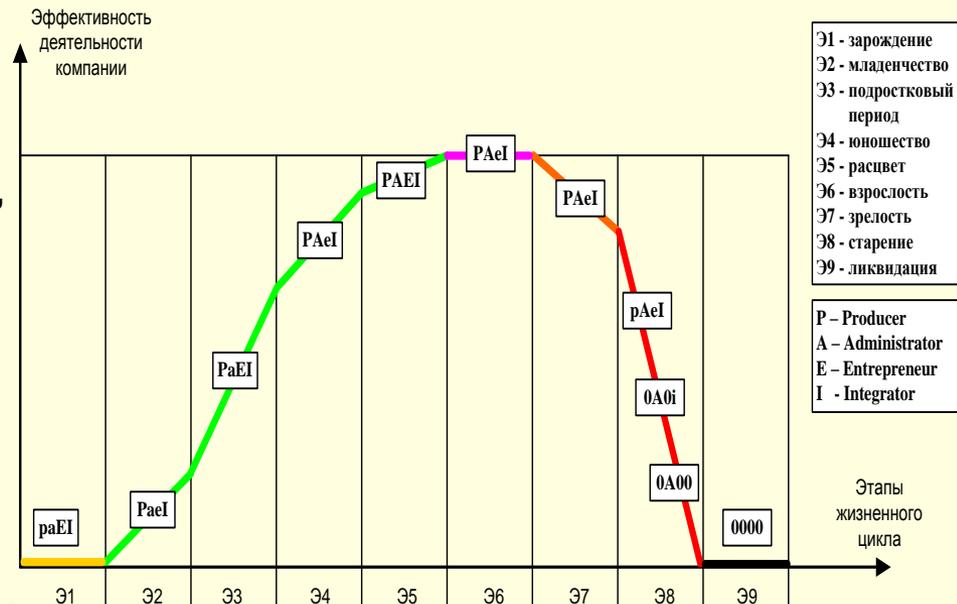
19. Сложности с формированием ассортимента

20. Неконтролируемое изменение затрат

21. Непрогнозируемая убыточность бизнеса в целом, либо отдельных направлений

22. Управленческие решения не выполняются, либо выполняются некачественно

23. Необходимость принимать решения в условиях ограниченности информации



# Симптомы проблем каждого этапа

Э5:

1. – 12. Решены полностью

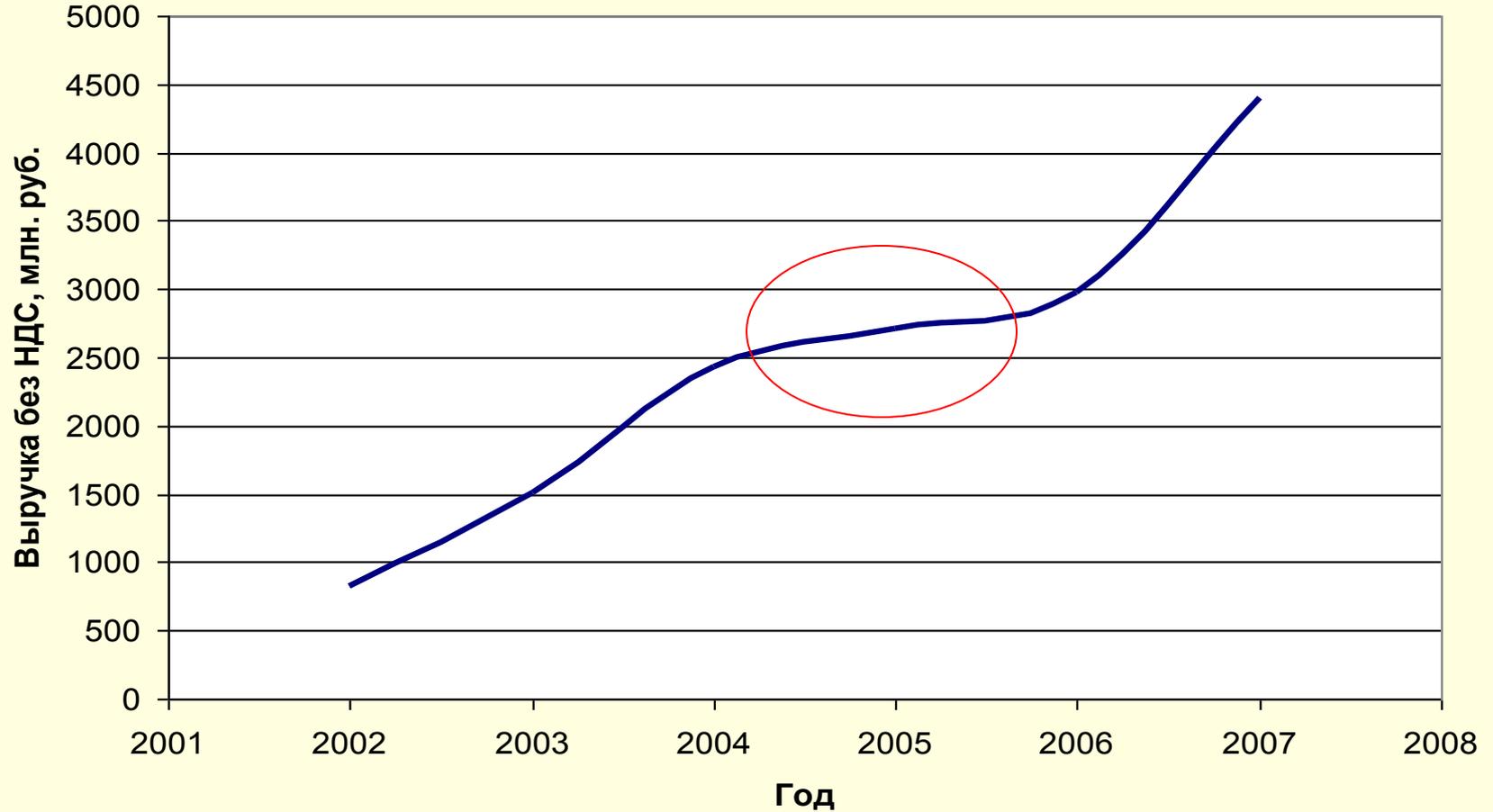
13. – 23. Несущественны и скорее как исключение

## Характеристики компаний находящихся на Э5:

- Наличие формализованных Видения и Ценностей
- Институционализированный процесс управления
- Контролируемая и развиваемая креативность при генерации идей развития
- Цели компании сбалансированы с целями стейкхолдеров
- Сознательно выбранные фокус и приоритеты развития
- Функциональные системы и организационные структуры
- Предсказуемо превосходные результаты
- Рост сбыта и рост прибыльности
- Организационная плодовитость (создание новых бизнесов – центров прибыли)
- Внутри- и межорганизационная интеграция и связанность. Наличие культуры взаимного доверия и уважения.



# Динамика роста продаж



Выводы по результатам диагностики:

- Этап развития – ЭЗ – подростковый период

Общие признаки этапа:

- Начало выстраивания структуры управления
- Попытки делегирования полномочий
- Формирование команды заместителей, в некоторой степени дублирующих функции директора
- Зарплаты небольшие, работники мотивируются будущими перспективами
- Отсутствие систем управления, либо они находятся в зачаточном состоянии
- Требуемая управленческая роль: PaEi

Риски этапа:

- Недостаток у учредителей необходимых управленческих навыков
- Неспособность, либо нежелание делегировать полномочия

## Симптомы, выявленные у обследуемой компании:

- Отсутствие централизованного управления маркетингом
  - Неразвитость маркетинговых компетенций
  - Отсутствие единого управления маркетингом
  - Отсутствие идей по дальнейшему развитию компании
  - Отсутствие системы оценки качества обслуживания
  - Слабое понимание будущих потребностей клиентов
- Отсутствие системы контроля исполнения управленческих решений
- Отсутствие требований к квалификации персонала
- Отсутствие видения будущего компании
- Убыточная деятельность

## Причины замедления темпов развития:

- Отсутствие стандартов качества обслуживания клиентов
- Многочисленные претензии клиентов к качеству обслуживания
- Уход клиентов вследствие потери у компании фокуса на клиента
- Неконтролируемый рост затрат вследствие отсутствия системы управления затратами
- Потеря эффективности работы вследствие многочисленных внутренних конфликтов
- Нацеленность на один продукт, отсутствие комплексности предложения
- Снижение управляемости. Сложившаяся модель управления перестала быть адекватной размеру компании, что начало тормозить рост
- Появились убытки. Затраты начали расти быстрее валовой прибыли
- Усилилось конкурентное давление, особенно в регионах
- Корпоративная культура перестала соответствовать масштабу бизнеса. Феномен КСП – когда хорошие люди собрались вместе просто чтобы общаться
- Компания столкнулась с полным отсутствием видения завтрашнего дня: кто мы? и куда мы идем?
- И т. д.

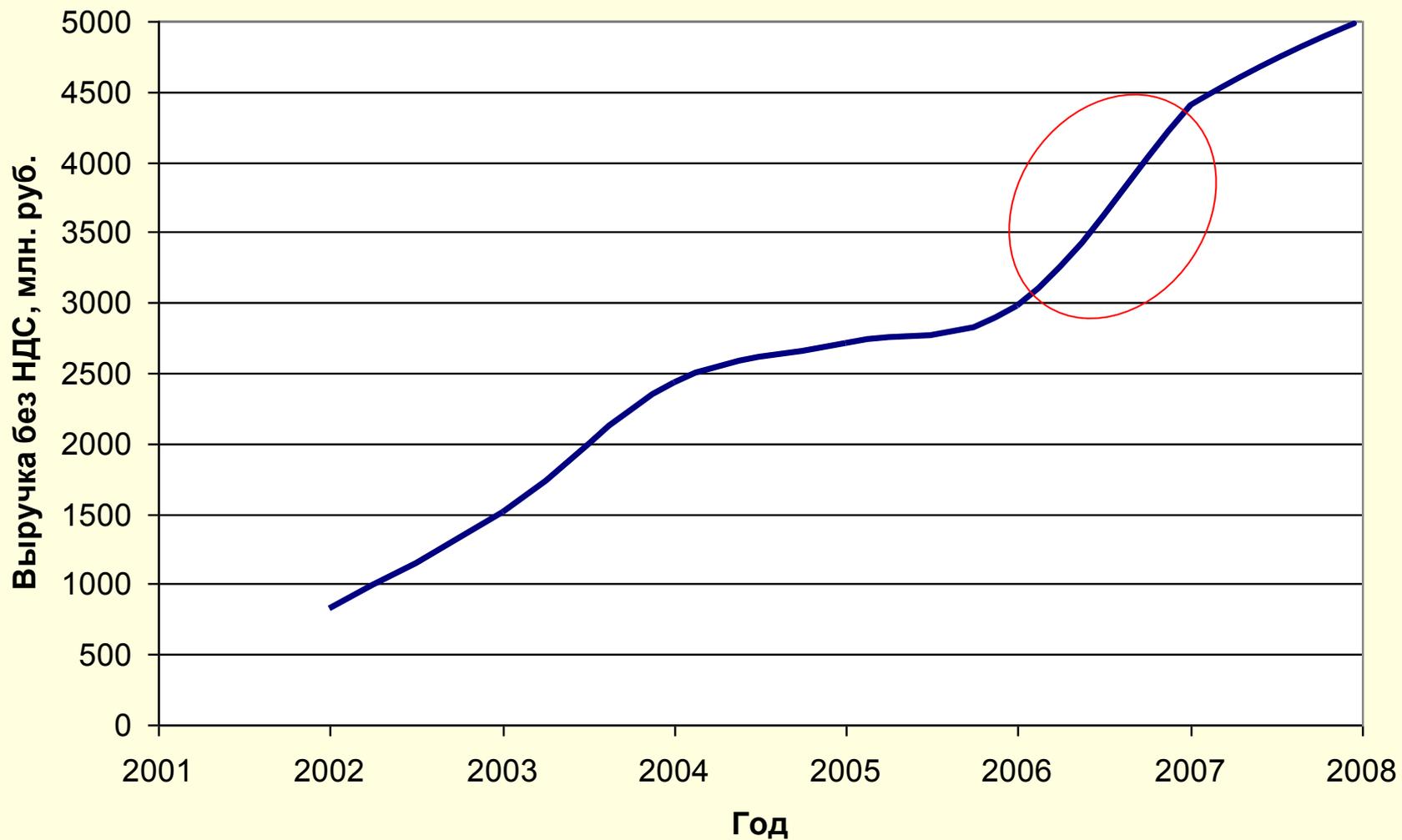
## Организационные изменения:

- Совещание руководителей, осознание необходимости изменений
- Проведение организационных семинаров
  - Разработка миссии и видения
  - Разработка стратегии и политик
  - Разработка организационной структуры и показателей эффективности
- Создание Комитета по изменениям
- Создание административно-функциональной структуры
- Центр комплексных продаж
- Открытие новых бизнесов, работа с новыми брендами
- Совет Директоров и Совет Служб
- Системы мотивации Центров
- Система мотивации Служб
- Система управленческого учета и финансового планирования
- Система качества
- Система управления Филиалами
- Система управления проектами
- CRM-система
- Система непрерывного обучения (корпоративный университет)
- И т. д.

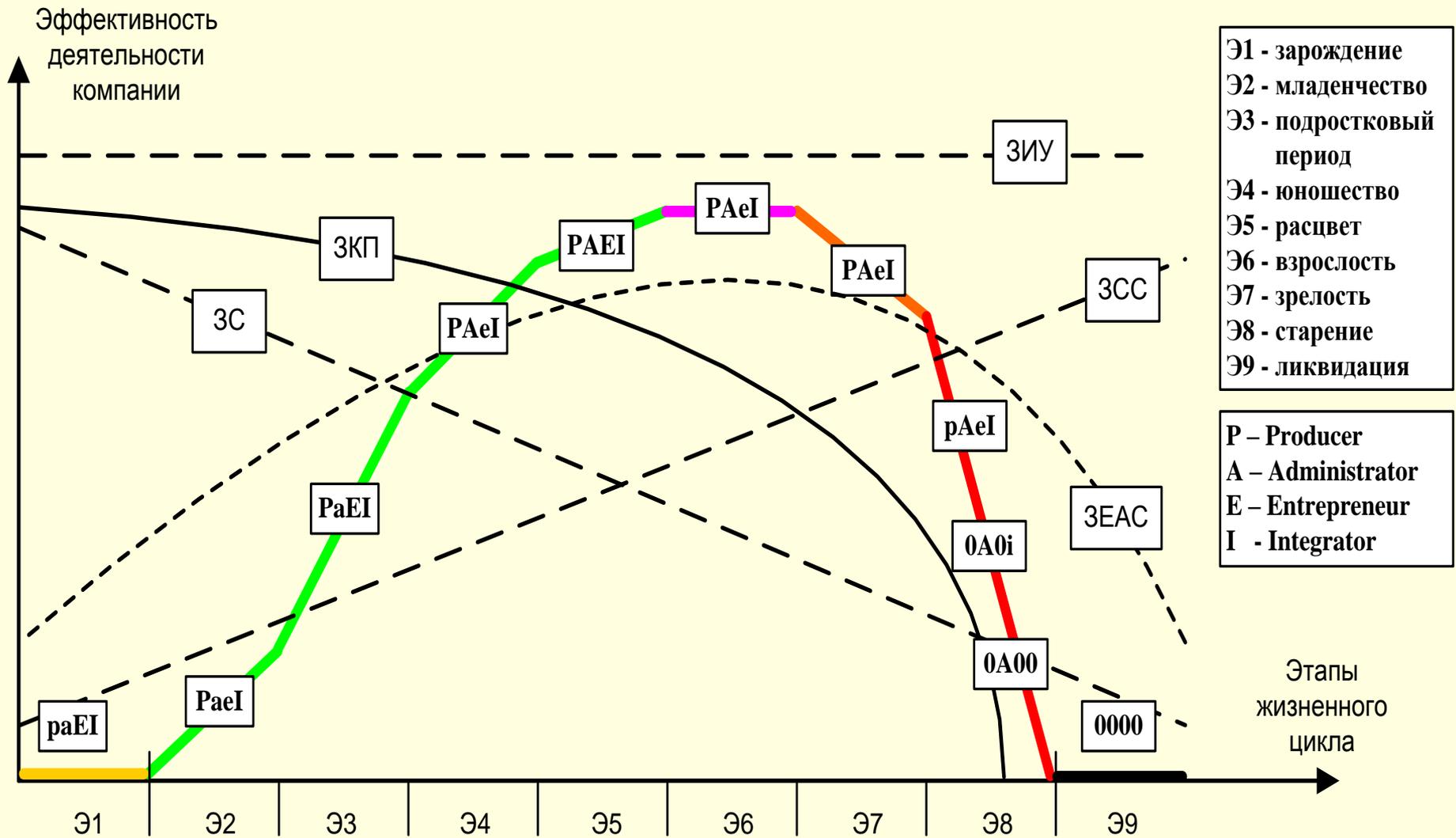
Что в итоге:

1. Переход компании на новый уровень развития – «Юность»
2. Овладение новой управленческой ролью - РАel
3. Повышение ответственности сотрудников и сплоченности коллектива
4. Повышение эффективности внутренних и внешних коммуникаций
5. Повышение заинтересованности сотрудников в результатах своего труда
6. Повышение качества работы с клиентами
7. Повышение качества принимаемых управленческих решений
8. Увеличение темпов развития, повышение прибыльности

# Динамика развития после организационных преобразований



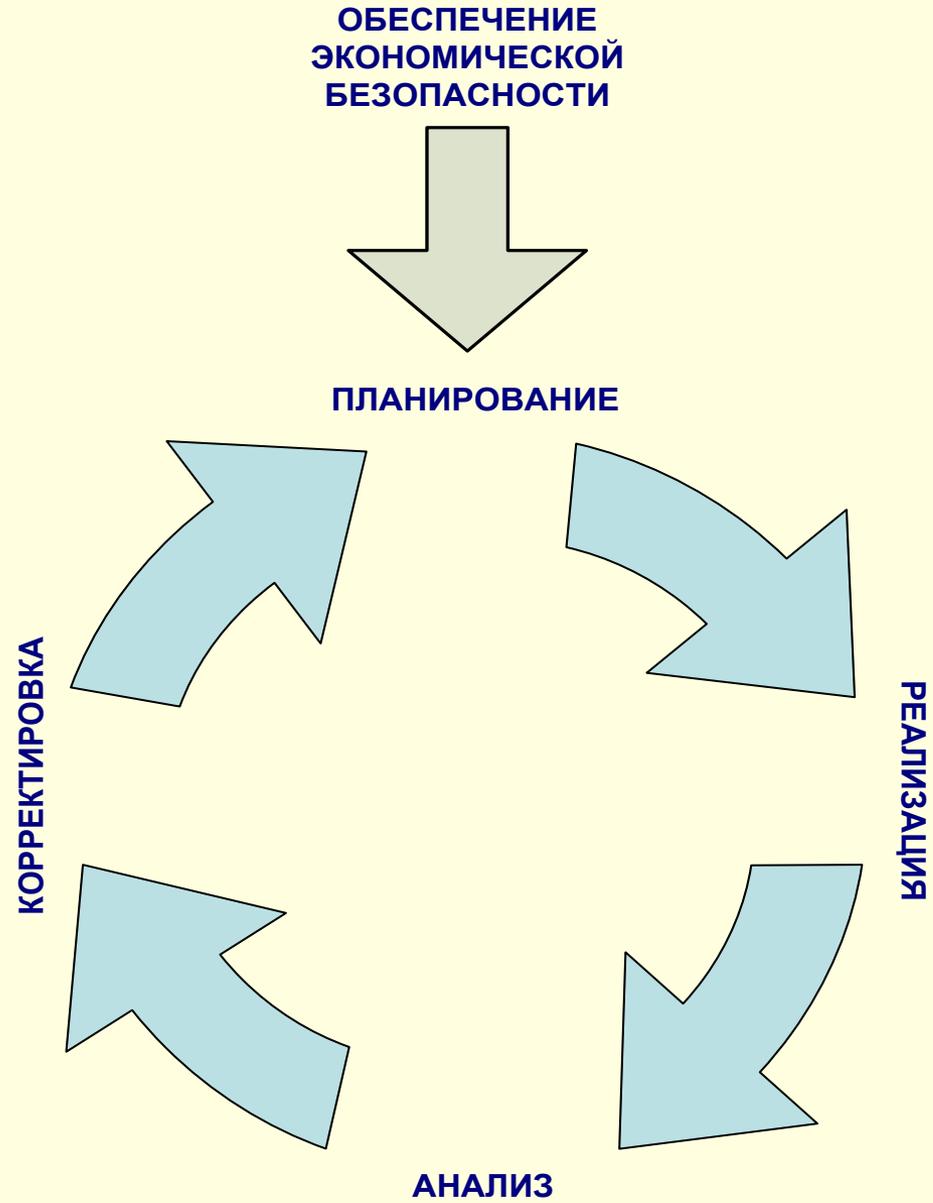
# Связь управленческих ролей и законов развития



## Этапы процесса изменений

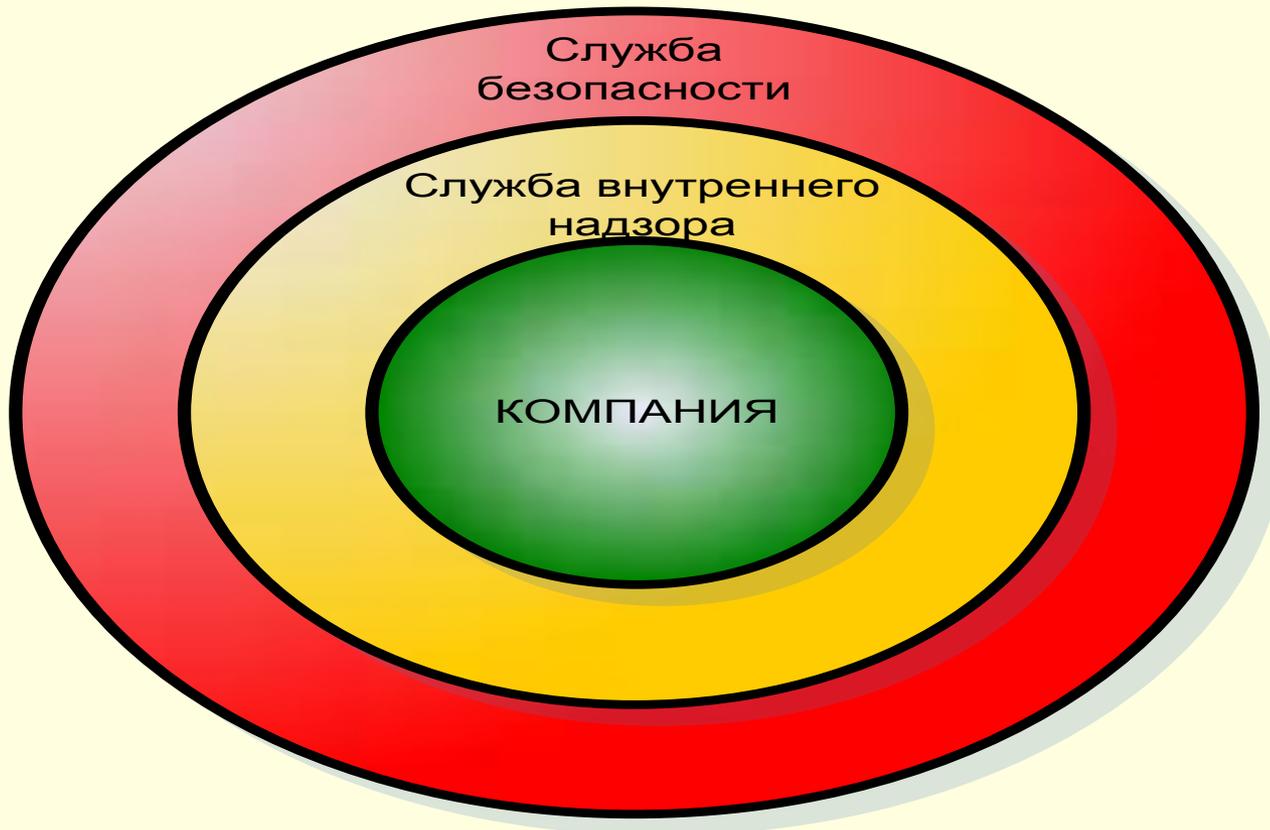
1. Обеспечение мер экономической безопасности (создание условий для развития компании)
2. Планирование изменений
3. Развитие компании
4. Анализ фактических результатов с плановыми
5. Корректировка плана развития

# Этапы процесса изменений



## Понятие экономической безопасности

Первоначально понятие экономической безопасности рассматривалось как обеспечение условий сохранения коммерческой тайны и других секретов предприятия.



## Понятие экономической безопасности

Экономическая безопасность предприятия – это наличие конкурентных преимуществ, обусловленных соответствием материального, финансового, кадрового, технико-технологического потенциалов и организационной структуры предприятия его стратегическим целям и задачам

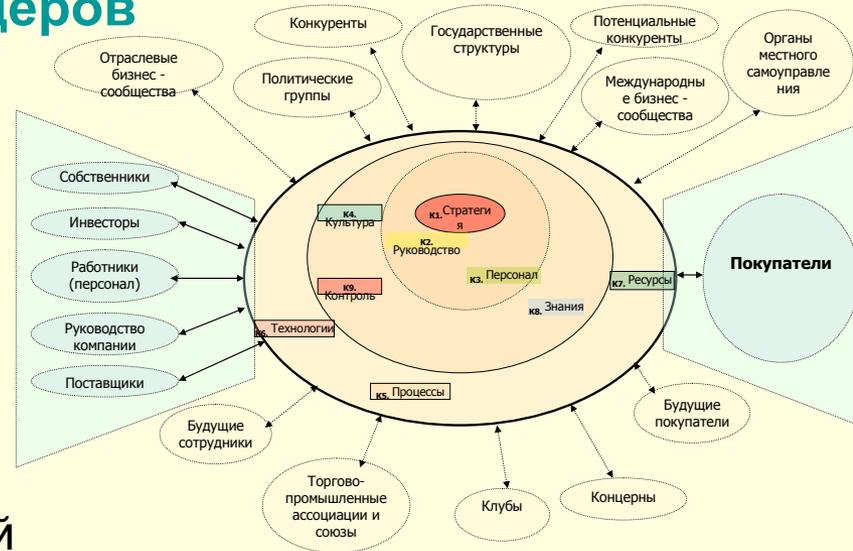
## Понятие экономической безопасности

Система оценки и анализа экономической безопасности включает в себя совокупность последовательных, взаимосвязанных между собой задач и адаптированных к этим задачам методик, методов, моделей, дающих возможность выявить, оценить и уменьшить воздействие хозяйственного риска до приемлемого уровня с минимальными затратами корпоративных ресурсов.



# Модуль № 1. Карта стейкхолдеров

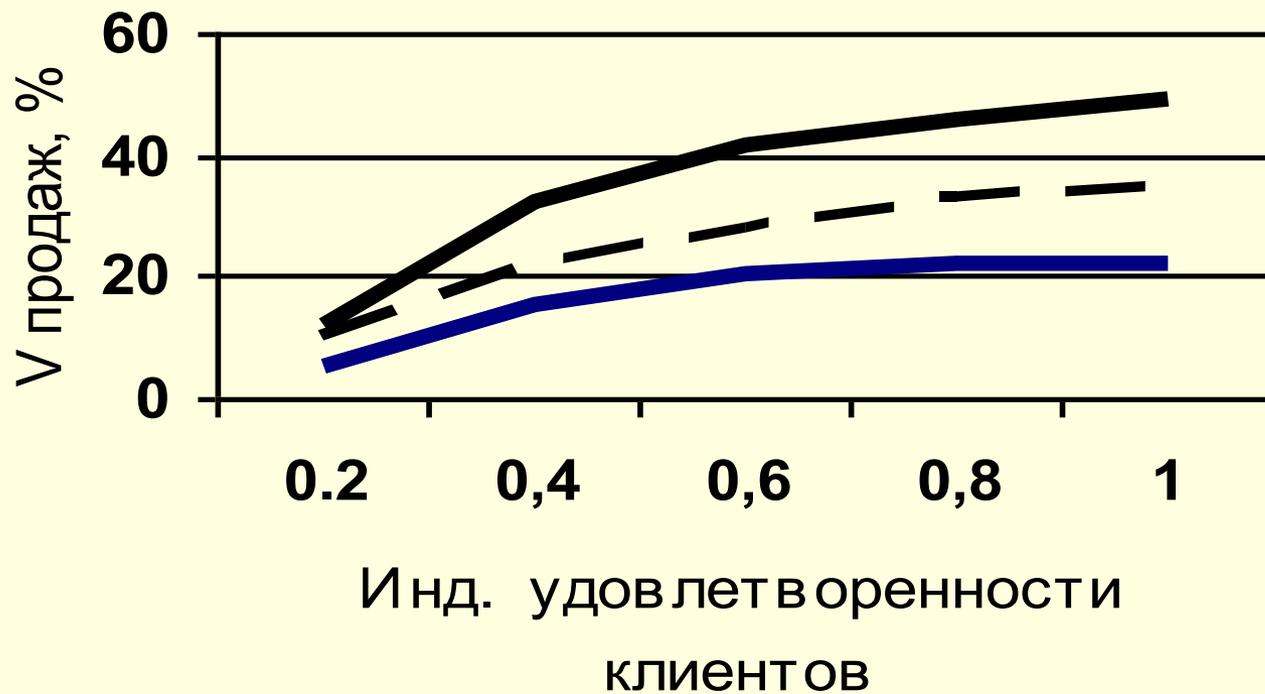
Экономическую безопасность предприятия предлагается рассматривать как меру **гармонизации** во времени и пространстве экономических интересов предприятия с интересами связанных с ним субъектов внешней и внутренней среды, действующих внутри и вне границ предприятия.



**Гармонизация** интересов предприятия с интересами взаимодействующих с ним субъектов внешней и внутренней среды достигается **согласованием** интересов, которое, в зависимости от статуса субъекта внутренней и внешней среды, может выступать в различных формах.

## Модуль № 1. Карта стейкхолдеров

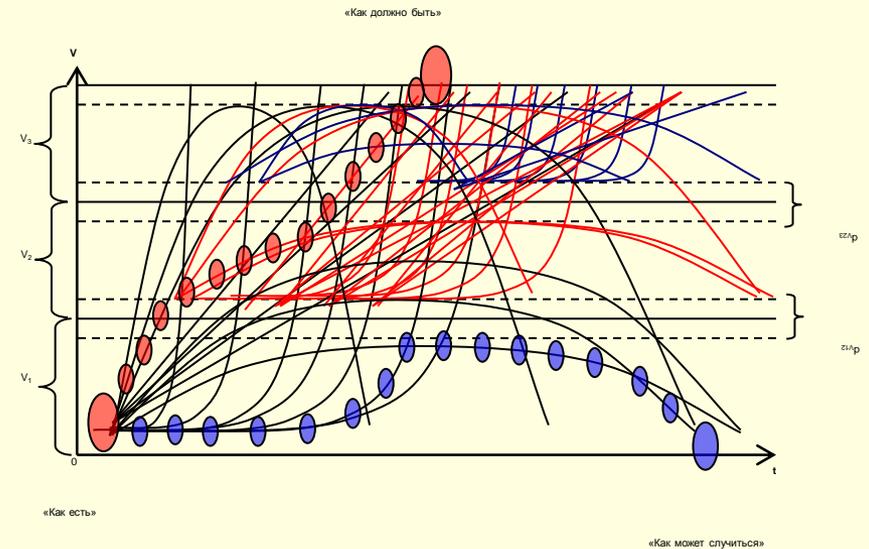
Показатели эффективности внедрения модуля:



## Модуль № 2. Система управления рисками

Основные функциональные блоки системы экономической безопасности:

- имущество предприятия
- финансы предприятия
- кадры предприятия
- технологии, инновации и информационная среда предприятия
- организационная структура предприятия



## Модуль № 2. Система управления рисками

Источниками информации для анализа и оценки экономической безопасности могут быть:

- каталог факторов риска и рисков ситуаций;
- личный опыт руководителей предприятия и специалистов;
- прогнозная информация;
- материалы ревизий, аудита, проверок налоговой службы, лабораторного и врачебно-санитарного контроля, объяснительных и докладных записок, совещаний, переписки, получаемые в результате личных контактов;
- бухгалтерский учет и отчетность;
- статистические данные;
- сведения о конкурентах, партнерах, поставщиках и потребителях;
- материалы маркетинговых исследований о состоянии рынка;
- сведения правоохранительных органов о криминальной обстановке;
- экономическая, политическая, демографическая и т. д. ситуации в стране и регионе;
- платежеспособность покупателей и т. п.

## Модуль № 2. Система управления рисками

### Карта рисков

№ п/п	Наименование риска	Вероятность наступления	Предполагаемый размер ущерба, руб.	Меры по устранению факторов риска	Стоимость затрат на проведение мероприятий, руб.
1					
2					
3					
4					
5					

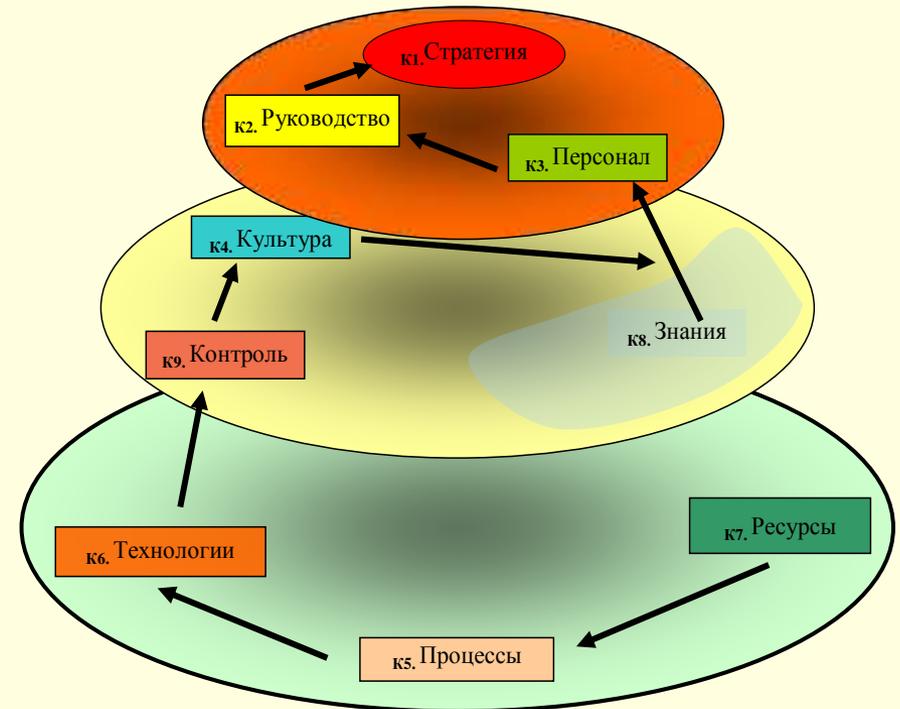
Применяемые инструменты:

СМК (Lean production, 5S, TPM, BPM), управленческий учет, бюджетирование, система оценки персонала, система мотивации, корпоративный университет, организационный дизайн, управление инновациями, корпоративная культура и т. д.

## Модуль № 3. Снижение производственных и управленческих издержек

### Элементы модуля:

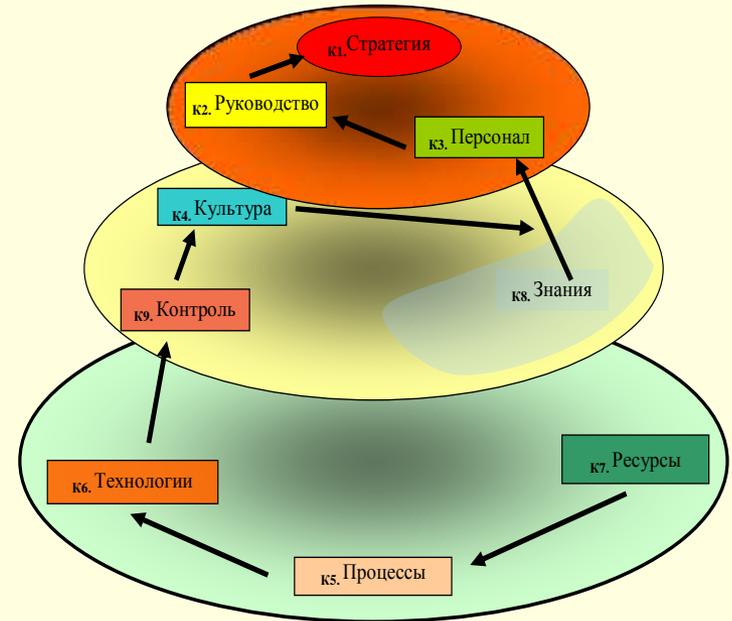
1. Диагностика сбалансированности управления
2. Разработка системы оптимизации товарных запасов предприятия
3. Определение «разрывов» в процессной архитектуре
4. Методики расчета и оптимизации времени выполнения заказов
5. Формализация знаний персонала для создания КИС



# Модуль № 3. Снижение производственных и управленческих издержек

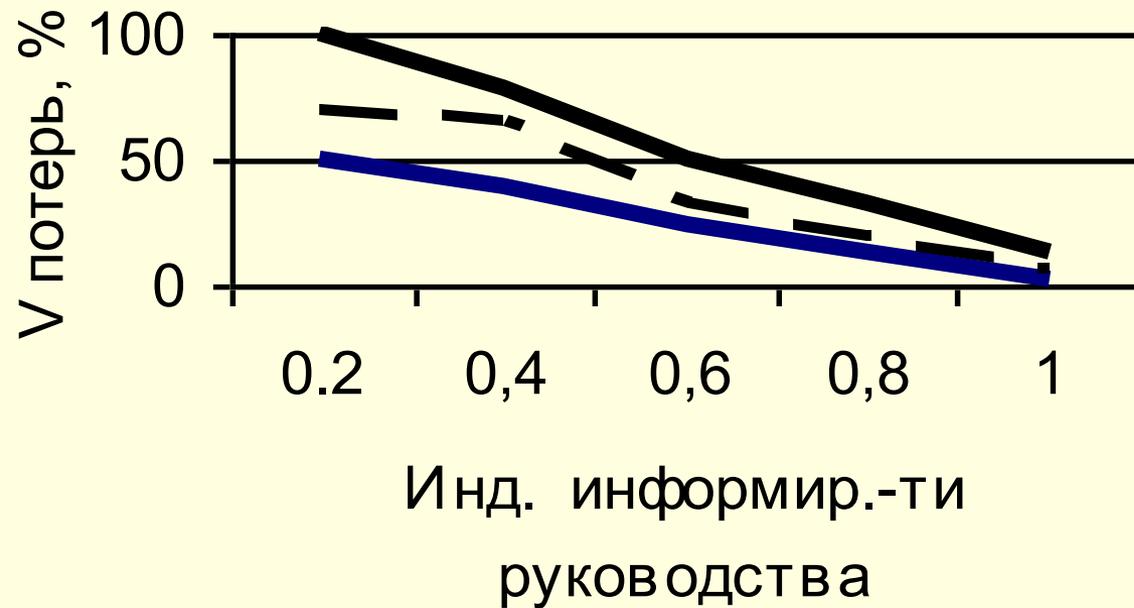
Применяемые инструменты:

СМК (Lean production, 5S, TPM, BPM), управленческий учет, бюджетирование, система оценки персонала, система мотивации, корпоративный университет, организационный дизайн, управление инновациями, корпоративная культура, миссия, видение, ценности



## Модуль № 3. Снижение производственных и управленческих издержек

Показатели эффективности внедрения модуля:





**Спасибо за внимание**  
**2010**

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