



Курс молодого бойца
современного Российского бизнеса
(краткое описание методологии “9 ключей бизнеса”)



Санкт-Петербург
2007 г.

Бойцов А.А. и др.

Курс молодого бойца современного Российского бизнеса (краткое описание методологии "9 ключей бизнеса") / Бойцов А.А., Яковлев А.В., Виноградова О.В., Пиотровская Е.М. – С.Петербург: Изд-во Бизнес-пресс, 2007 г. - 29 с.

В учебнике излагаются основы методологии построения современного Российского предприятия с учетом специфики менталитета Россиян и сегодняшних реалий отношений бизнеса с Властью и обществом. Четкая структура изложения и образность делает информацию легко доступной, дает определенный порядок и формат подхода к построению бизнеса. Представленный в книге алгоритм действий и основных идей неоднократно проверен на практике успешных компаний. Соблюдение данной последовательности действий является залогом достижения успеха в бизнесе, позволяет избежать хаотичности и распыления ресурсов.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Уважаемые коллеги, господа предприниматели!

Книга, которую Вы держите в руках, является неожиданно смелым и правдивым описанием того, что и как надо делать начинающему Собственнику бизнеса для достижения успеха и обеспечения для своего бизнеса устойчивого развития.

Методология «9 ключей бизнеса», на основе которой составлена эта книга, по своей сути является своеобразной «таблицей Менделеева» для инструментов менеджмента. Поняв её, можно достичь больших высот в искусстве управления и за короткий срок сделать бизнес успешным.

Для образности, развитие бизнеса представлено в книге как увлекательное движение горстки людей к намеченной цели, на каждом этапе которого собственник решает новые непривычные задачи для обеспечения стабильности и прибыльности своего бизнеса. Это было бы похоже на игру, если бы не успехи компаний, реально прошедшие этот путь. Они не только стали лидерами в своем сегменте Российского рынка, но и стали лауреатами Премии Санк-Петербурга в области качества.

Удачи Вам, Господа!

Ю.А.Игнатъев,
Президент Всероссийского Союза объединений добросовестного бизнеса

Уважаемые владельцы и руководители предприятий!

Эта книга, которую так долго ждали. Книга – практика, настоящее боевое пособие по бизнесу. Степень её полезности может сравниться только со степенью её патристичности. Удачные, хотя и не бесспорные, исторические аналогии оказались весьма уместны.

Для описания сфер менеджмента предприятия авторами оригинально использована ассоциация с Бородинским сражением. На первый взгляд это несколько вызывающе, Но если вспомнить, что Михайло Илларионович Кутузов был одним из самых удачливых полководцев, не склонным к большим кровопролитиям, великолепным дипломатом и, одновременно, большим ценителем жизни, то можно понять, что выбранная авторами ассоциация очень удачна и поможет Вам в Ваших благих делах.

Я верю в успех этой книги!

В.А. Гуляев,
Директор Пермской гильдии добросовестных предпринимателей

ВВЕДЕНИЕ

“Боевые действия войск происходят на местности или тесно связаны с ней, поэтому местность является одним из важнейших элементов боевой обстановки. Она способствует успеху при условии всесторонней и правильной оценки ее тактических и защитных свойств и умелого использования этих свойств в конкретных боевых условиях.”

/Военная топография для курсантов учебных подразделений, МО СССР, 1980 г./

“Полководец, понимающий войну, есть властитель судеб народа, есть хозяин безопасности государства.”

/Сунь-цзы (Искусство войны), Китайская наука стратегии, М, 1999 г./

Эта книга предназначена как тем, кто только начинает свой бизнес, так и для тех, кто хочет его развить.

Мировая статистика «гибели» компаний показывает, что только 20% бизнесов доживают до трехлетнего возраста, и лишь 4-5% компаний достигают своего десятилетия.

В этой книге описан путь, который прошли ведущие Санкт-Петербургские компании – лауреаты Губернаторской Премии по качеству и признанные лидеры российского рынка. Путь тех, кто не просто вошел в эти 4% но и достиг выдающегося успеха в бизнесе.

Это не бездумное «хождение по мукам» или путешествие по «дороге из желтого кирпича». Это четко спланированное движение, гарантирующее результат в виде устойчивого и прибыльного бизнеса.

Пошаговое движение развития бизнеса основано на методологии «9 Ключей бизнеса»[©]. Чтобы понять принципы, обеспечивающие успех, надо сказать несколько слов об идеологических основах методологии.

Каждый начинающий предприниматель мечтает об успешном начале своей деятельности, а каждый состоявшийся – о её сохранении и развитии. При этом первые попадают в сферу совершенно новых для себя отношений, в то время как вторые уже находятся в сфере сложившихся отношений с субъектами предпринимательской деятельности, которые в современной терминологии принято называть «стекхолдерами».

Для бизнеса основные субъекты деятельности (стекхолдеры) традиционны: это потребители, наёмные работники, предприниматели, органы государственной власти, общественные и некоммерческие организации и т.д. (см. рисунок 1.).

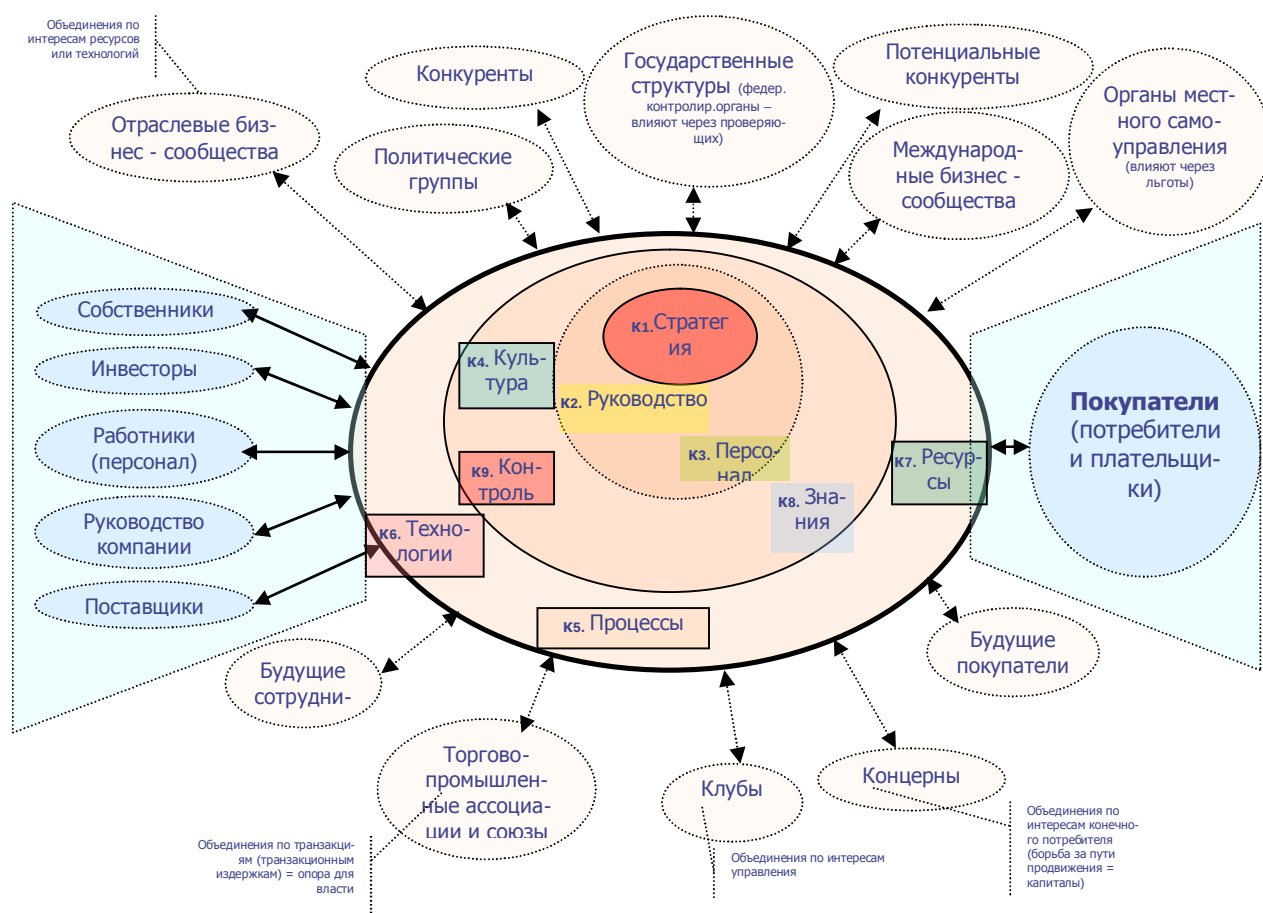


Рис.1. Карта предприятия.

В свою очередь каждая группа стейкхолдеров содержит множество подгрупп. Например, группа «Государственные структуры» включает в себя контролирующие, фискальные, сертифицирующие и др. органы. Каждый предприниматель определяет для себя своих стейкхолдеров, с которыми он должен выстраивать взаимоотношения. Обычно к ним относят по крайней мере учредителей, партнёров, производителей, поставщиков, розницу, конкурентов, акционеров, инвесторов, органы государственной власти (федеральные, региональные и муниципальные институты власти) и т.д. Ошибка в этом списке может привести к потере бизнеса.

Сферу отношений со стейкхолдерами регулируют как законы, так и сложившиеся правила делового общения. Стабильность этих отношений определяется, прежде всего, балансом встречных ожиданий. Если вы ожидаете покупку товара потребителем, то потребитель ожидает от вас приобретение качественного товара по оптимальной цене. Если Государство ожидает от вас, что вы будете платить налоги, то Вы ожидаете, что оно не будет вмешиваться в Ваш бизнес и т.д.

Предпринимательская деятельность будет успешной лишь при условии постоянного поддержания баланса встречных ожиданий заинтересованных сторон.

Таким образом, каждой компании приходится реагировать на сложнейшую систему противоречивых ожиданий, вырабатывая соответствующий рациональный отклик. При этом менеджмент компании вынужден решать целую совокупность проблем, таких как: ранжирование заинтересованных сторон, балансирование конфигураций встречных ожиданий по каждой заинтересованной стороне, балансирование противоречивых ожиданий и откликов по всей системе заинтересованных сторон.

Выбор приоритетных стейкхолдеров, определяющих фундаментальную деятельность предприятия, поддержание и развитие отношений, основанных на балансе встречных ожиданий – есть основа успешного бизнеса.

Именно это и позволяет достичь методология «9 Ключей бизнеса»[©]. Используя такие инструменты методологии, как карты стекхолдеров, профиль сбалансированности менеджмента, командная карта, профиль ключевых компетенций компании, внешний корпоративный университет и т.д., можно быстро и точно определить стадию развития бизнеса и эффективность применения различных методов достижения успеха. Что позволяет грамотно ставить цели развития бизнеса и быстро их достигать за счет экономии ресурсов и времени при правильном планировании.

Основной невосполнимый ресурс – время. Опережение конкурента – есть основное конкурентное преимущество. Как это сделать – мы Вам здесь расскажем.

Представляемая в этой книге пошаговая Программа - один из инструментов методологии «9 Ключей бизнеса»[©]. Он применяется для сокращения времени и избегания ошибок при создании основ бизнеса.

Как уже говорилось, при разработке методологии, положенной в основу Программы, мы исходили не из сил, а из *сбалансированности* отношений. Ибо силы измерить и адекватно оценить намного сложнее и дороже, чем оценить сбалансированность отношений менеджмента в своей же компании, с использованием понятных показателей эффективности.

Подробнее о составлении карт стекхолдеров и применении других инструментов бизнеса мы расскажем в следующей книге «Модные тенденции в бизнесе: от ширпотреб до элитных линий» **Ж**.

Пользуясь картами стекхолдеров, предприниматель может быстро привести свой бизнес к успеху, как полководец приводит свои войска к победе.

Поэтому мы и решили показать путь в предпринимателя в бизнесе, как путь войскового подразделения. Ведь бизнес это современный способ вести боевые действия. Раньше экономика государств держалась на захвате земель и богатств, теперь – на захвате рынков и ресурсов.

Изменились только средства. Методы и цели остались прежними. Так что, по нашему мнению, нет ничего лучше для предпринимателя, чем успешный опыт наших прославленных полководцев.

Если сравнить, например, состояние бизнеса современной России и состояние России два века назад, то можно сделать интересные выводы:

1. В начале 19 века иностранные армии под руководством Наполеона вторглись в Россию, чтобы получить землю и богатства;
2. В начале 21 века иностранные корпорации вторгаются на Российский рынок, чтобы получить наши ресурсы и прибыли.

Экспансия войск Наполеона в Россию была остановлена в 1812 году, и Российская армия, под руководством фельдмаршала Кутузова сама вошла в Европу «на плечах» французских войск.

Решающее сражение в той войне произошло при селе Бородино под Москвой. «Бородино» нашего века еще впереди, но к нему уже надо готовиться, набираться опыта и знаний.

Для начала попробуем овладеть методологией ведения боевых действий и понять путь, ведущий к победе в их творческом переложении на современный бизнес.

Обратимся к вершине военной стратегии – плану генерального сражения, как к той первооснове, которая позволяет правильно ориентироваться в сложном мире, аналогичном миру бизнеса. Для адаптации воспользуемся уже известными ассоциациями - попробуем на карте Бородинской битвы расставить в правильном порядке основные элементы управления, а затем рассмотрим их применимость к территории бизнеса через призму адаптационной системы.

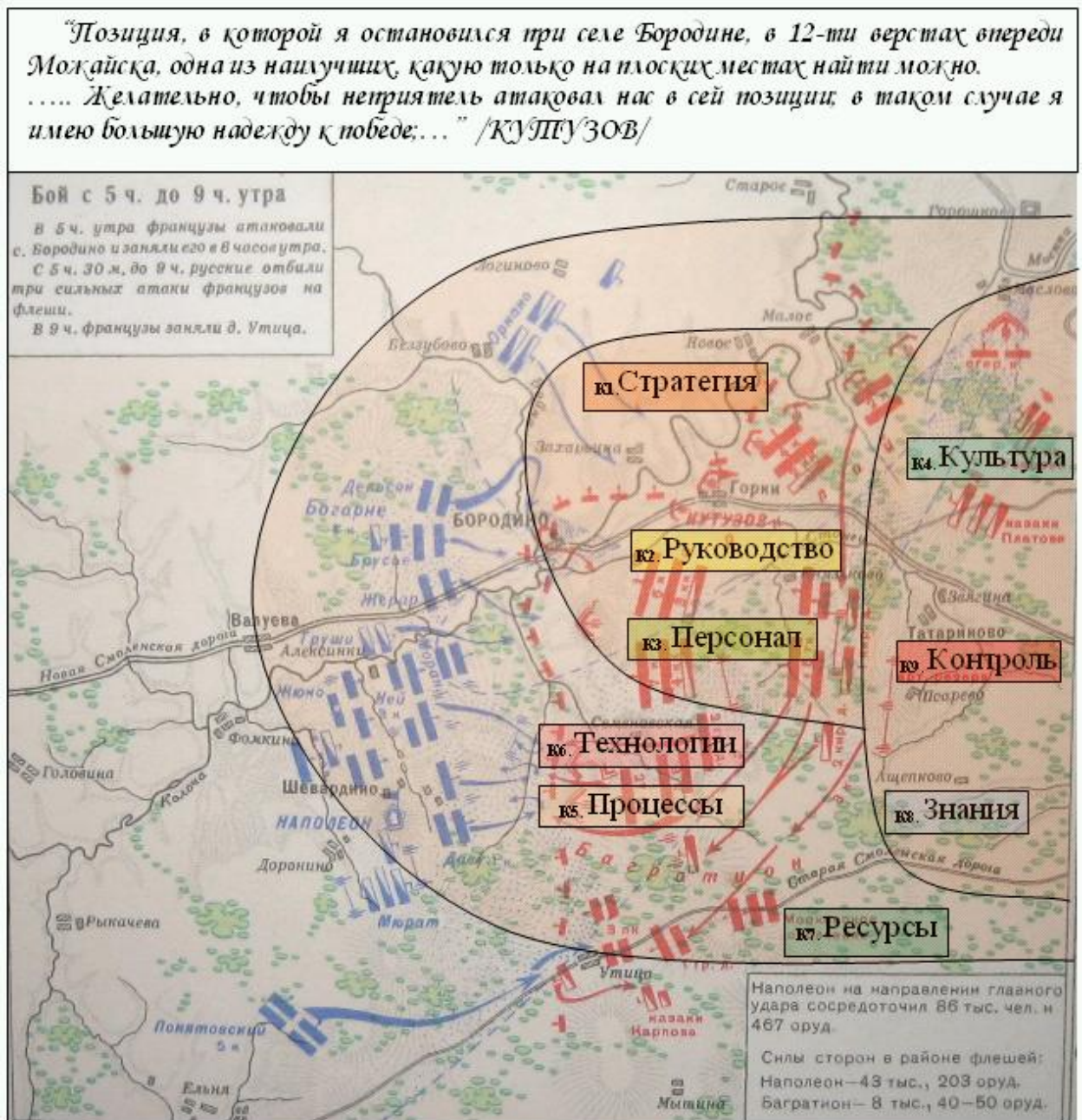


Рис.2. Основные сферы управления (ключи бизнеса).

Мы видим три контура организации, каждому из которых присущи определенные области управления. Далее мы покажем, почему они так группируются, а пока просто вспомним результат сражения: иностранные армии не смогли прорвать оборону наших войск, это стало началом непростого, но победного шествия Российских армий по Европе.

Так как же, пользуясь данной схемой, можно организовать свой бизнес таким образом, что бы он отвечал эталону успеха? Ответ прост. Надо соблюдать баланс развития всех сфер менеджмента.

Для наглядности сравним по аналогии с человеческим организмом: если внутри него все сбалансировано, если он закален, то и воздействия внешних факторов вызывают мобилизацию защитных резервов и организм сам мобилизуется и успешно преодолевает кризис; если же мы видим разбалансировку, то малейший сквозняк может привести к недомоганию и серьезным заболеваниям.

Таким образом, надо вместо постоянного анализа внешних факторов среды заняться «закаливанием» - т.е. улучшением и сбалансированием тех систем управления внутри компании, которые могут оказаться “под ударом” внешней среды на данном этапе развития Вашего бизнеса. Фактически, надо рассматривать через призму внутренних областей менеджмента отношения компании с внешним миром, с действующие в нем силами (например, модель Портера). Причем последовательно и в определенном порядке.

Надо лишь понимать, какую именно из внутренних областей менеджмента компании надо “подтянуть” на данном этапе развития для достижения максимальной эффективности бизнеса.

Выше мы сказали, что используемая нами методология подразумевает, что каждая компания в своем развитии последовательно проходит ряд стадий. Вот наиболее важные этапы развития:

- 0. Подготовительный этап («Партизанский отряд»).
- 0.1. Кризис подготовительного этапа («Делаем взвод»).
- 1. Этап построения бизнес-системы («Боевая подготовка»).
- 1.1. Кризис этапа построения бизнес-системы («Рота»).
- 2. Этап укрепления бизнес-системы («Батальон»)
- 2.1. Кризис этапа укрепления бизнес-системы («Переход через Альпы»)
- 3. Этап развития бизнес-системы («Полк»)
- 3.1. Кризис этапа развития бизнес-системы («Нет компетенций»)
- 4. Этап укрепления бизнес-системы («Пожинание плодов»)

В качестве ассоциации эти фазы можно представить как путь армейского подразделения, десантированного в самом центре болота (пустыне, тайге и пр. – короче пункт «А»), которому во что бы то ни стало необходимо преодолеть нарисованный на карте путь (рис.3), чтобы дойти из пункта «А» - места в поле (болоте, в пункт «Б» - крупный населенный пункт, в котором, как Вы думаете, Вы найдете большое количество благ и привилегий **И** еще. Вы – командир и несете полную ответственность за все промахи и за все удачи.

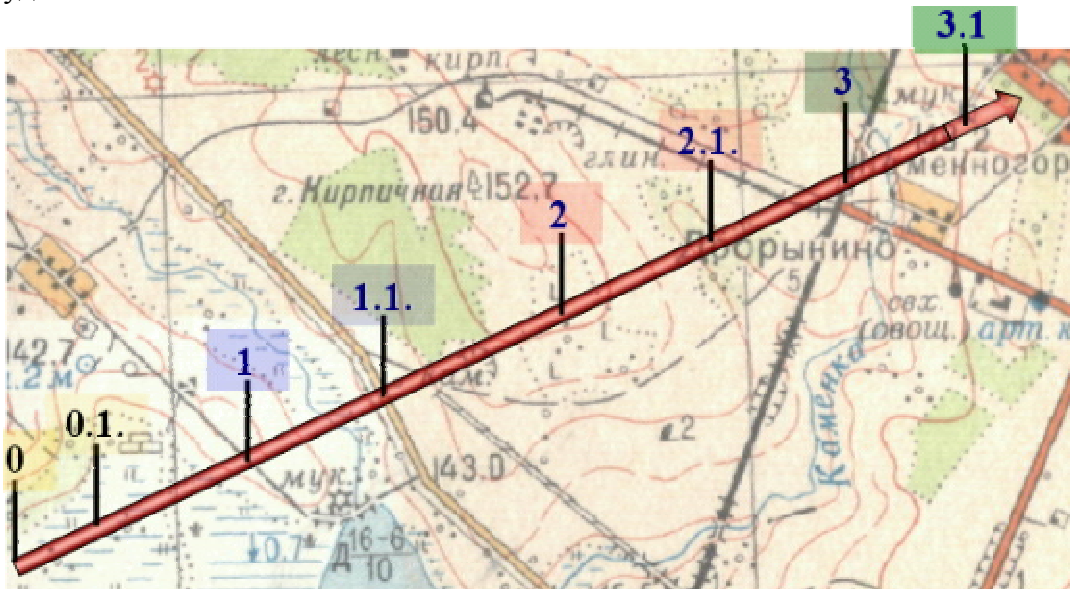
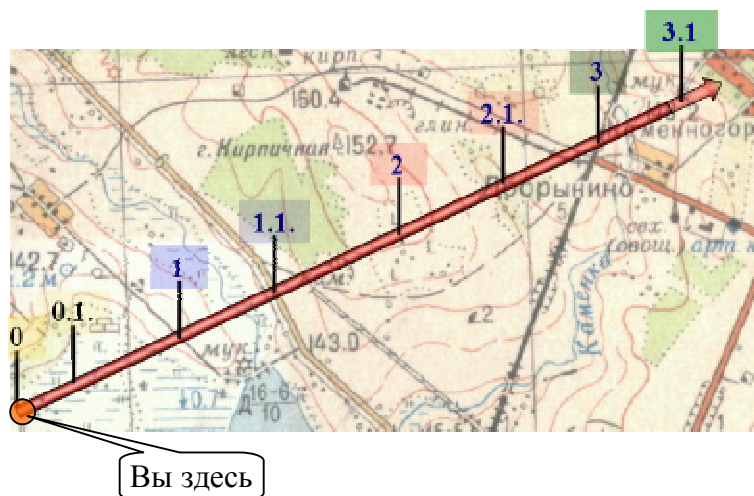


Рис.3. Карта местности.

0. Подготовительный этап.

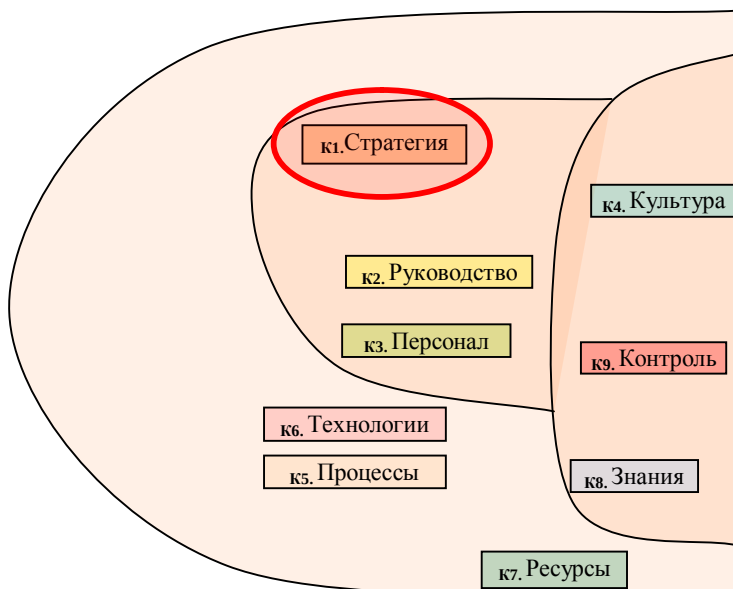
Ассоциация: «Партизанский отряд». С течением обстоятельств Вы оказались в чистом поле, а точнее в болоте (назовем это место пунктом «А»), вокруг дождь, хлюпает жижа и крайне неудобно. И Вам надоело сидеть в Вашем болоте. Вместе с тем, у Вас есть карта и вы нашли на ней уютный городок под условным названием Каменногогорск - симпатичный населенный пункт, в котором, кажется, можно найти большое количество благ и привилегий (назовем его пунктом «Б»). Поэтому Вы решили создать для начала небольшой партизанский отряд, чтобы захватить этот райский уголок. **В** Ваша первейшая задача – выбрать правильное направление и тактику продвижения к намеченной цели. **Акцент на стратегии.**



Характеристика этапа:

Характеризуется поиском бизнес-идеи.

Предприниматель прислушивается к тому, что делается вокруг, выбирает рынок. Оценивает свой потенциал. Формирует команду единомышленников. Выбирает продукт, который сможет производить и присматривает покупателей продукта. Выявляет потребности потенциальных клиентов. Ищет ресурсы для преодоления рыночного входного барьера. Разрабатывает форму реализации бизнес-идеи. Создает команду единомышленников. Информация о рынке разрознена, находится в головах членов команды, обмен информацией происходит стихийно. Информация о клиентах персонифицирована и находится у руководителя. Корпоративная культура складывается стихийно. Контролинг отсутствует. Управленческий учет мало отличается от бухгалтерского. Стратегия ситуационна, видение будущего на уровне ощущений. На этапе закладывается фундамент будущего бизнеса.



Предпринимаемые шаги для развития:

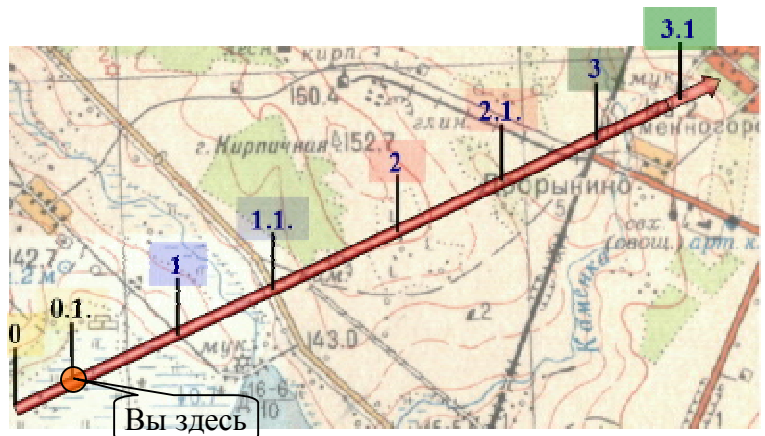
Шаги	Описание шага / на что делается акцент	Достигаемые результаты
К1. Стратегия		
1	Формулирование видения	1. Сформулированное видение компании 2. Сформированная
2	Определение внешних требований	

Шаги	Описание шага / на что делается акцент	Достигаемые результаты
К1. Стратегия		
3	Выявление возможностей и угроз внешней среды	управленческая команда 3. Разделенное видение политики и стратегических целей компании всеми членами команды 4. Сформированная продуктовая политика и маркетинговая программа 5. Программа развития менеджмента по функциональным областям деятельности 6. Распределение задач и зон ответственности среди членов команды.
4	Определение сильных и слабых сторон бизнеса	
5	Анализ рисков	
6	Определение политики и формы ведения бизнеса	
7	Постановка долгосрочных целей, в основном качественного характера. Разработка стратегии поведения на рынке	
8	Создание команды развития	
9	Формирование продукта бизнеса и путей его продвижения	
10	Преобразование команды в Штаб программы и определение основных показателей по «Ключам бизнеса» для формирования базовой системы управленческого учета.	
11	Оценка фактического состояния дел по каждому из факторов «Ключей бизнеса».	
12	Определение приоритетных направлений развития и формулирование задач по выбранным факторам	

0.1. Кризис подготовительного этапа

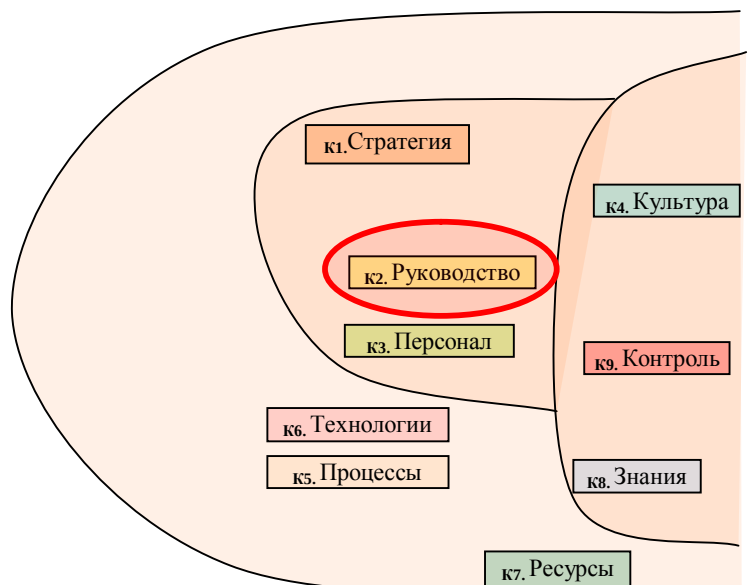
Ассоциация: «Делаем взвод».

Вы оказались в самом центре болота. У вас мало людей, но и они отказываются подчиняться. Все хнычут и хотят есть. **Ж** Надо их задисциплинировать и сделать управляемым подразделением – взводом, одним словом. **Акцент на руководстве.**



Характеристика этапа:

Угроза возникает из-за несоответствия организации работы по принципу «семейного» бизнеса стратегическим целям. Командная работа с нечетким распределением обязанностей – кто что взял, тот то и делает. Большая часть времени уходит на решение организационных вопросов и построение бизнеса. Предприниматель сталкивается с организационными проблемами, в которых он не является специалистом, но от их решения зависит выживание бизнеса. Их решение занимает много времени. Выявление потребностей клиентов, их реакция и реакция конкурентов все больше переходят в обязанности менеджеров. Приходится



перераспределять ключевые компетенции. «За деревьями уже невидны леса». Не хватает времени на стратегию и структурную организацию бизнеса. Наступает угроза психологического срыва из-за накопившейся усталости при решении новых незнакомых проблем. Из-за смены контактных лиц возникает угроза недовольства клиентов и задержки платежей.

Выход из кризиса:

Командообразование и тренинг навыков лидерства. Управление временем и распределение полномочий внутри команды. Выработка стратегии продвижения на рынке с использованием инструментов стратегического менеджмента. Проектирование оргструктуры компании и переход на функциональные модели управления. Составление бизнес-плана с применением простейших маркетинговых инструментов и причинно-следственных диаграмм. Повышение знаний в области права и договорных отношений, внешней отчетности и делопроизводства. Обучение руководителей недостающим ключевым компетенциям.

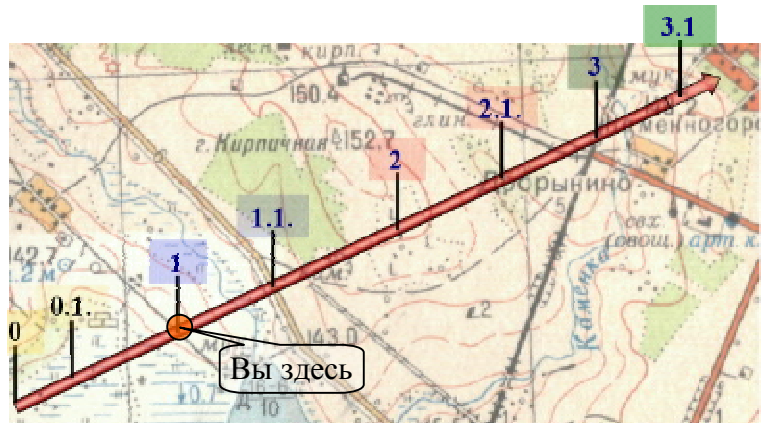
Предпринимаемые шаги:

Шаги	Описание шага / на что делается акцент	Достигаемые результаты
К2. Руководство		
13	Распределение задач по этапам программы развития и центрам ответственности	1. Организационная структура предприятия 2. Положение о подразделениях 3. Должностные инструкции 4. План текущей работы 5. План развития 6. Бюджет текущей работы (доходов и расходов) 7. Бюджет развития 8. Сформированная сбалансированная структура показателей управленческого учета 9. Система сбора и анализа показателей 10. Системы документооборота 11. Функциональная модель компании 12. Список ключевых процессов
14	Доведение задач до ответственных лиц на всех уровнях управления по методу развертывания целей сверху	
15	Преобразование задач в планы на всех уровнях управления по методу развертывания целей снизу	
16	Формирование бюджета мероприятий по Программе	
17	Утверждение Плана и бюджета Программы с разбивкой по центрам ответственности	
18	Доведение Планов преобразований до ответственных лиц и составление сетевого графика их выполнения	
19	Разработка методик контроля выполнения планов работ	
20	Оценка и выбор основных признаков и классификации свойств основных услуг и производимых работ, способов продажи и продвижения дополнительных услуг	
21	Оценка работы конкурентов по выбранным признакам и сравнение со своей работой	
22	Анализ опыта продвижения дополнительных услуг, классификация потребителей и оценка удовлетворенности различных категорий потребителей	
23	Определение и анализ потребностей целевых аудиторий потребителей	
24	Отработка применения инструментов проектного менеджмента для решения маркетинговых задач	
25	Выбор приоритетов при внедрении объектов инноваций и способов закрепления достигнутых результатов (мотивация, снабжение, сбор денежных средств, контролинг, PR)	
26	Разработка Плана маркетинговой кампании. Оценка рисков и выбор методов управления ими.	
27	Корректировка производственной программы	
28	Составление программы технического развития производства.	
29	Определение основных бизнес-процессов предприятия (Составление матрицы процессов и функций подразделений).	

1. Этап построения бизнес-системы.

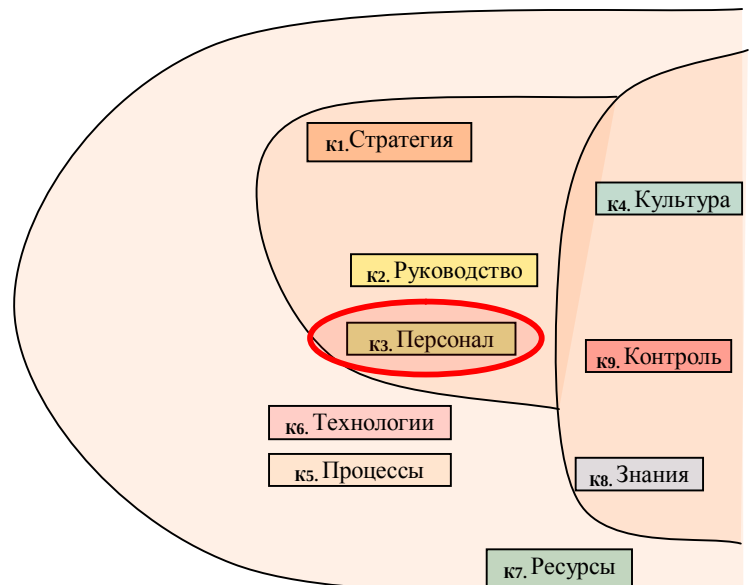
Ассоциация: «Боевая подготовка».

Вы вышли из болота и поднялись на небольшую горку, через которую к тому же проходит дорога. Теперь Вы имеете возможность оглядеться по сторонам, заслать в ближайшую деревушку подчиненных за молоком и «языком». Видя Ваш потенциал и волю к победе, к Вам подобрались люди с соседних населенных пунктов, тоже в надежде на светлое будущее. Ваш отряд вырос по численности, и теперь Вы командир почти роты, а точнее группы «партизан» из ста человек. **Ж** Но каких! Не люди - Орлы! Каждый «партизан» и по отдельности дорогого стоит, а вместе - вообще сила. Надо только их организовать и подготовить к бою. **Акцент на персонале.**



Характеристика этапа:

Характеризуется налаживанием регулярного бизнеса. Организационные проблемы «свалены» на менеджеров. Вся информация о клиентах и решения по развитию бизнеса снова сосредоточены в руках руководителя. Учет в основном внешний, управление ресурсами стихийное, денежный поток не сбалансирован. Пристальное внимание на обслуживание клиентов. Конкурентная борьба за каждого клиента (канал продвижения). Налаживание системы продвижения продукта. Производство с издержками, лишь бы угодить клиентам. Системное отслеживание реакций конкурентов, выявление и усиление конкурентных преимуществ. Наблюдение за телодвижениями конкурентов. Обмен информацией становится системным. Маркетинговые инструменты применяются еще бессистемно, интуитивно, но целенаправленно. Мотивация труда в стиле «гашения пожара», система морального и материального поощрения практически отсутствует. Процессное управление на уровне желания. Организационная структура уже формализована. Стратегия «идет» сверху, и корректируется снизу лишь из-за отсутствия ресурсов при планировании. Члены команды оказывают сильное влияние на стиль работы компании. Идея предпринимательства в основе неформальной корпоративной культуры. Цели четко выражены в деньгах.



Предпринимаемые шаги:

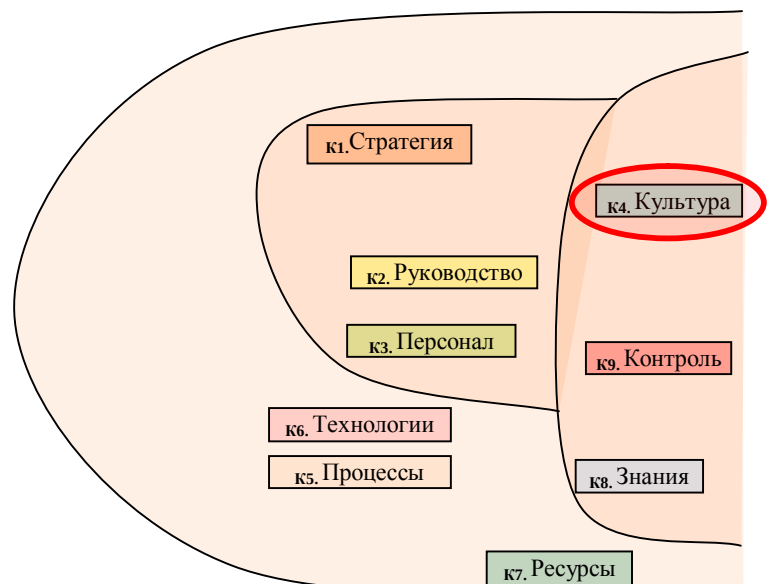
Шаги	Описание шага / на что делается акцент	Достижимые результаты
К3. Персонал		
30	Создание функциональной структуры управления и проведение обучения методам процессного управления.	1. Планы карьерного роста 2. Экономическая оценка текучки персонала 3. Программа адаптации 4. Результаты аттестации 5. Карта ключевых компетенций сотрудников 6. Программа обучения 7. Система мотивации
31	Пересмотр состава функций и задач подразделений, исходя из целей деятельности по методу экономного производства. Построение организационной структуры предприятия на основе процессного управления. Внесение изменений в Положения о подразделениях.	
32	Формулирование задачи по управлению персоналом подразделений (квалификации и численности) для выполнения Планов развития. Внесение изменений в должностные инструкции.	
33	Анализ реальной квалификации и численности персонала. Определение путей обучения и пополнения кадров. Разработка программы адаптации и кадрового роста. Определение целей, критериев и способов аттестации персонала.	
34	Определение требований к обучению персонала. Выбор способа обучения. Разработка системы аттестации и проверки знаний персонала.	
35	Анализ мотивации сотрудников. Анализ сложившейся корпоративной этики. Первые шаги к определению ключевых компетенций.	

1.1. Кризис этапа построения бизнес-системы**Ассоциация: «Рота».**

Вы начали спускаться с горки и «напоролись» на крупную автомагистраль, по которой идет интенсивное движение сил противника. Обойти - нельзя, отступить - стыдно, друзья-командиры засмеют. Как поступить? У Вас скарб, обоз, куча удалых бойцов и «партизанская» вольница. **А** сила - в единстве и слаженности. Людей надо сплотить и сделать из них полноценное боевое подразделение – роту. Затем – только вперед! **Акцент на корпоративной культуре.**

**Характеристика этапа:**

Кризис связан с потерей прямого личного контакта руководителя с каждым сотрудником. Необходимо вводить системные методы регулирования организационного поведения. Усиленное внимание к клиентам привело к потере управляемости коллективом из-за загруженности руководителя хозяйственными вопросами. Нечеткое распределение зон ответственности членов команды



приводит к хаотичности в работе, дублированию и потерям (в т.ч. потерям времени). Те-
ряется разделенное видение поведения компании на рынке. Удовлетворение потребностей
клиента ухудшается в следствие неоправданного ожидания, вызванного хаотичностью
действий внутри компании. Это ведет к задержке платежей и дефициту реальных денег.
Снижается устойчивость и ликвидность бизнеса.

Выход из кризиса:

*Пересмотр бизнес-системы на соответствие ожиданиям клиентов. Формирование
имиджа компании через разработку и внедрение правил корпоративного поведения и вы-
страивания приоритетов ценностей компании. Делегирование полномочий в отношениях
с клиентами. Воспитание у сотрудников приоритета удовлетворенности клиентов над
другими целями. Формирование у персонала потребности освоения ключевых компетен-
ций. Внедрение дисциплины через ответственность и закрепление её должностными ин-
струкциями и системой мотивации.*

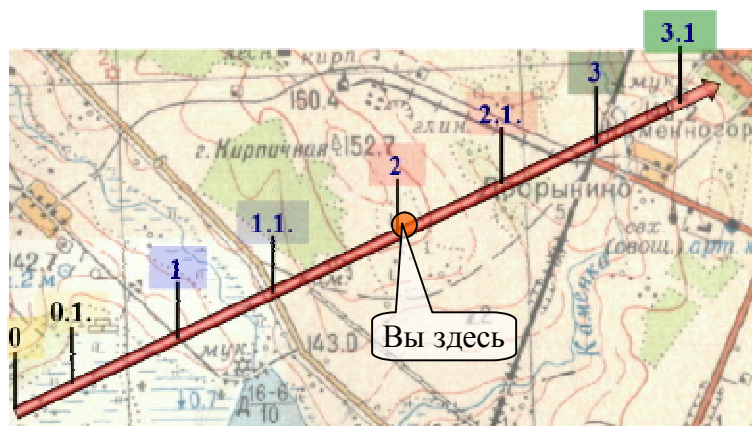
Предпринимаемые шаги:

Шаги	Описание шага / на что делается акцент	Достигаемые результаты
К4. Культура		
36	Распределение сотрудников по категориям для раз- работки методов стимуляции труда	1. Кодекс корпоративной культуры 2. Фирменный стиль 3. Наглядная агитация 4. Система информирования 5. Стандарты предприятия
37	Определение способов мотивации. Составление про- грамм мотивации по категориям сотрудников	
38	Закрепление кадровой политики, программ подготов- ки и аттестации персонала (применение методов 5S)	
39	Разработка программ внедрение мотивационных па- кетов для различных категорий сотрудников	
40	Разработка фирменного стиля и правил поведения в компании. Разработка программ закрепления корпо- ративных ценностей и принципов неформального общения в компании	
41	Разработка методов создания и поддержания нужно- го микроклимата в коллективе (неформальные груп- пы, атмосфера взаимовыручки, выявление нефор- мальных лидеров и т.д.). Проведение тренингов ру- ководящего состава по методикам нематериального стимулирования труда, особенно на линейных объек- тах	
42	Создание рабочих групп для решения задач по улуч- шению работы компании	
43	Создание системы наглядной агитации	
44	Внедрение прогрессивных методов труда	

2. Этап укрепления бизнес-системы

Ассоциация: «Батальон»

После долгого подъема Вы со свое-
ей ротой поднялись на юго-
восточный склон высоты 152,7
(гора Кирпичная) и перед Вами
открылся прекрасный вид на
пункт «Б» - уютный городок под
условным названием Каменно-
горск. Перспективы самые радуж-
ные. К Вам присоединились от-
дельно бродящие мелкие армей-

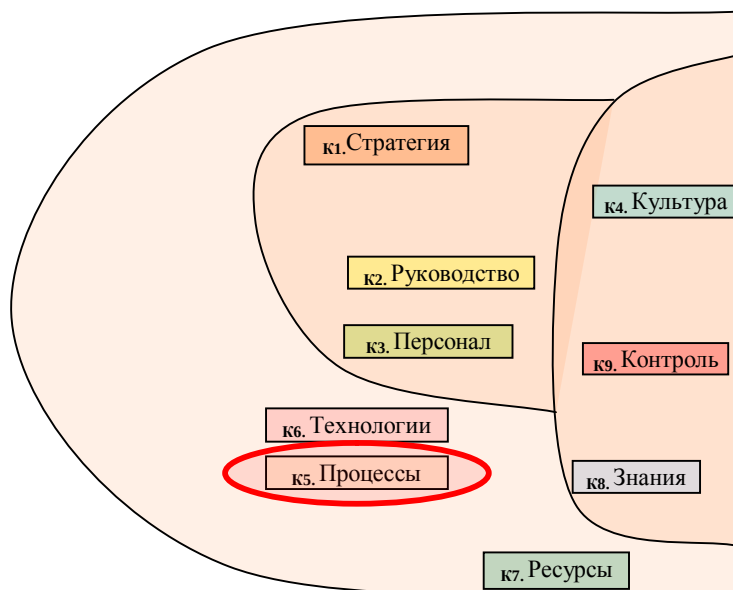


ские подразделения (роты и взводы) и Вы по численности уже достигли батальона. Интенданты сбиваются с ног, связисты путают полевую почту, дислокация «как в тумане». **Ж** Надо срочно налаживать управление внутри батальона, «знакомить» командиров между собой. **Акцент на процессном управлении.**

Характеристика этапа:

Этап характеризуется расширением и капитализацией бизнеса.

Развитие бизнеса на основе производственных стратегий. Разработка и внедрение основ процессного управления. Управление через планы и бюджеты. Организация работы по принципу многоконтурного управления: Управление продажами, управление персоналом, управление качеством, управление ресурсами, управление производством, управление поставками, управление проектами и т.д. Внедрение принципов «экономного производства» и постоянного улучшения. Системный маркетинг. Концентрация на целевых потребностях клиентов (целевых группах клиентов). Корпоративная культура начинает принимать формальный вид и определяется стилем руководителя. Влияние членов команды на стиль работы компании ослабевает. Приток сильных менеджеров в компанию ограничен требованиями сиюминутной выгоды. Основной фокус внимания руководителя на повышении прибыльности и повышении эффективности производства. Внедрение системы управленческого учета, ориентированной на денежные показатели. Мотивация труда нацелена на достижение быстрого результата. Начинается развитие компетенций и навыков персонала. Накопление знаний, в основном технологического характера и клиентских баз. Внедряются передовые технологии производства. Информация о клиентах накапливается у сотрудников отделов, непосредственно работающих с клиентами и поступает к руководителю уже в аналитическом виде. Контроль руководителя за удовлетворенностью клиентов ослабевает. Развитие производства опережает развитие системы управления им.



Предпринимаемые шаги:

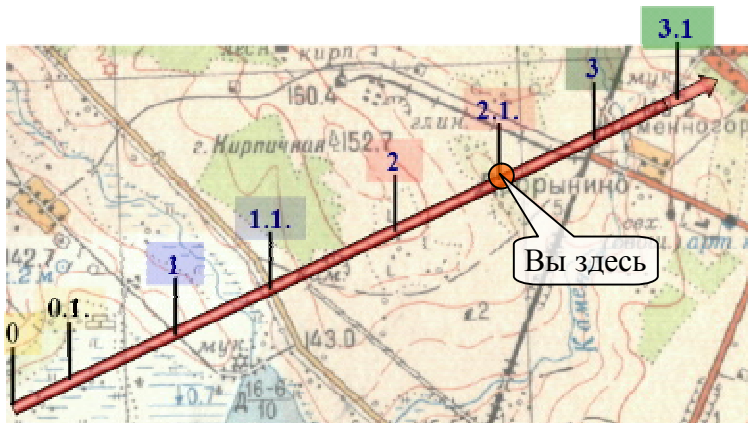
Шаги	Описание шага / на что делается акцент	Достигаемые результаты
К5. Процессы		
45	Сегментирование основных процессов на подпроцессы и процедуры. Формулирование промежуточных и конечных результатов бизнес-процессов и показателей деятельности подразделений. Разработка методов контроля процессов	1. Перечень процессов (карты процессов) 2. Цепочки добавления ценностей 3. Оценка стабильности процессов
46	Анализ уже измеряемых показателей процессов и показателей, требуемых для бюджетирования	4. Система инновационного менеджмента, основанного на принципах постоянного улучшения
47	Проведение экспертного анализа результативности процессов силами рабочих групп под контролем Штаба программы	5. Наличие системы проектного менеджмента, ос-
48	Выбор критериев оценки и результативности процессов и подразделений (ключевые показатели и индексы)	

Шаги	Описание шага / на что делается акцент	Достигаемые результаты
К5. Процессы		
49	Разработка структуры управленческого учета на принципах контролинга	нованного на принципах управления портфелем проектов как процессом достижения стратегических целей.

2.1. Кризис этапа укрепления бизнес-системы

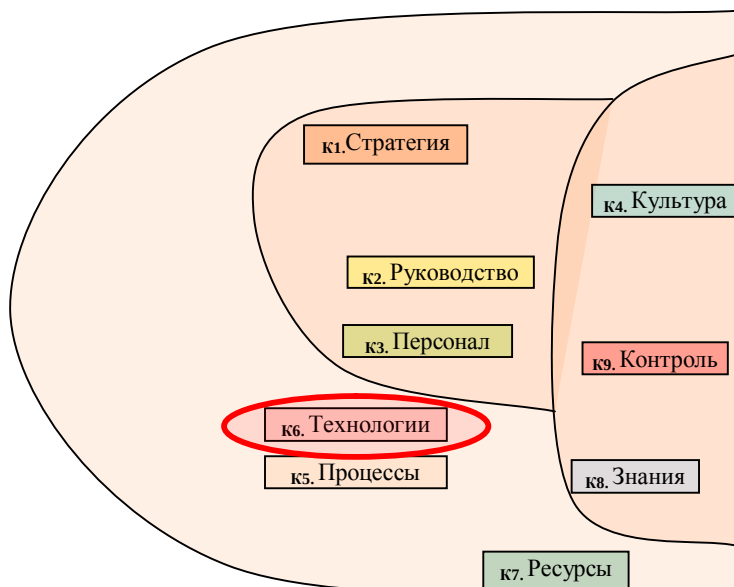
Ассоциация: «Переход через Альпы»

Где-то что-то не учли, все-таки просчитались и попали в ловушку. Бойцы и тяжелое вооружение завязли. Вы потеряли темп, люди устали, техника сломалась. Перспективы уже не кажутся такими радужными. Срочно надо подняться на высотку и восстановить потерянный темп наступления. Однако склон каменного хребта крут. Нахрапом его не взять. Надо срочно освоить новые методы подъема людей и техники на крутые склоны. Начинаем «переход Суворова через Альпы»! **А** Акцент на технологиях.



Характеристика этапа:

Кризис связан с переориентацией внимания с удовлетворенности клиента на повышение прибыльности производства. Стремление к капитализации приводит к отходу от принципов «маркетинг-ин» к принципам «продукт-аут». Концентрация на краткосрочных целях и жесткая материальная мотивация приводят к приходу временщиков. Сотрудники перестают думать о последствиях своих поступков. Идеология «быстрых» денег приводит к угасанию изначального предпринимательского идеала и «развалу» стартовой команды. Новая команда не успевает перенимать компетенции. На фоне смены лидеров, ослабевают цементирующие функции корпоративной культуры, и начинается превалирование интересов подразделений над интересами компании. Политика в отношении клиентов становится менее продуманной, нет ориентации на долгосрочную перспективу. Цели подразделений краткосрочные и не сбалансированные. Растут потери из-за внутренней несогласованности и «перетягивания одеяла». Отсутствует долгосрочная политика, стратегические цели продиктованы амбициями и не увязываются воедино, что приводит к распылению ресурсов.



Выход из кризиса: Пересмотр бизнеса для удовлетворения дифференцированных потребностей клиентов. Формирование прикладных приемов применения корпоративной культуры (этических норм и правил). Демонстрация со стороны руководителя приверженности корпоративной культуре. Внедрение баз знаний, прежде всего по клиентам. Возврат к принципам «маркетинг-ин». Внедрение принципов «бережливого» производства. Использование передовых технологий как в производстве, так и в управлении. Возможно изменение организационной структуры (административной и функциональной) для повышения маркетинговой гибкости компании. Активное применение инструментов маркетинга и логистики. Введение системы комплексного управленческого учета. Управление через процессы, а не через функции. Формирование многоуровневого процессного управления.

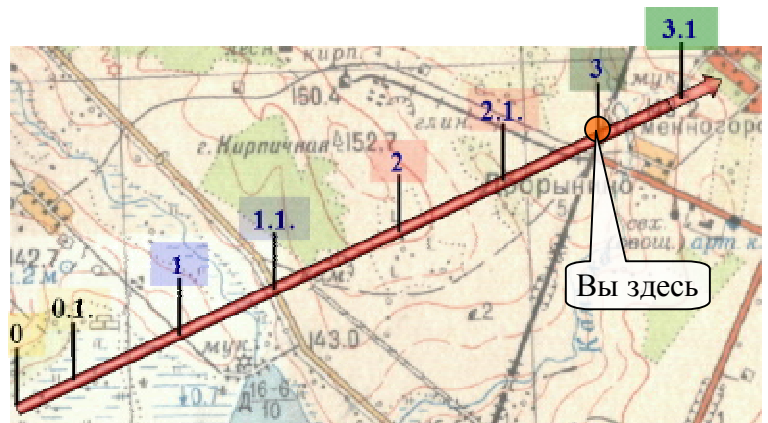
Предпринимаемые шаги:

Шаги	Описание шага / на что делается акцент	Достигаемые результаты
К6. Технологии		
50	Анализ возможностей рынка технологий с точки зрения маркетинговой политики. В т.ч. анализ технологий конкурентов с использованием методов бенчмаркинга.	1. Развернутая техническая политика 2. Маркетинговая политика 3. Программа технического обслуживания 4. План повышения уровня автоматизации технологий, 5. План внедрения новых технологий 6. Программы Кайдзен и 5S 7. План внедрения системы менеджмента качества
51	Определение требований потребителей к продукции и к компании, как к поставщику.	
52	Анализ передовых технологий, позволяющих предвосхитить предъявляемые требования.	
53	Разработка программы внедрения передовых технологий как на производстве, так и в управлении	
54	Анализ имеющейся системы менеджмента качества и выбор базовой модели управления качеством (5S, ИСО 9001 и т.п.)	
55	Разработка системы менеджмента качества (проведение всего цикла работ по совершенствованию производства, системы контроля и управления с применением методов TQM, «6 Сигма», 5S, TPM, «20 ключей управления производством», НАССР и так далее). Выбор потенциального органа по сертификации (при необходимости)	
56	Внедрение системы менеджмента качества, применение статистических методов и методов выбранной модели управления качеством.	

3. Этап развития бизнес-системы

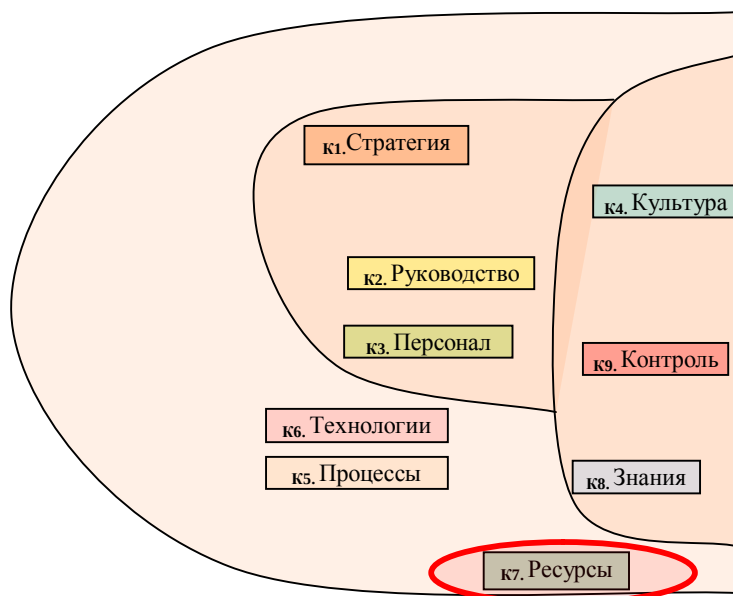
Ассоциация: «Полк»

Вы заняли стратегически важную позицию, все транспортные потоки в город находятся под контролем. Ваши передовые силы уже вторглись в пригороды «райского городка». Победа близка! К Вашему батальону подошло подкрепление - еще несколько свежих батальонов. Теперь Вы уже командуете полком. Войска много, но обозы отстают, полевая кухня потерялась, боеприпасы кончаются – воевать нечем. **А** Акцент на ресурсах.



Характеристика этапа:

Этап характеризуется наращиванием экономического потенциала компании и активным продвижением на рынке. Применение стратегий, нацеленных на рыночное лидерство и отрыв от конкурентов. Освоение нового продуктового ряда и расширение клиентской базы. Четкая сегментация клиентов по их полезности для бизнеса. Освоение приемов и методов формирования потребительского спроса. Использование нестандартных приемов продвижения. Налажено управление процессами с четкой ориентацией на результат для клиента. С рынка привлекаются высококвалифицированные специалисты. Организация приобретает легко узнаваемый имидж. Начинается брендинг продукта. Корпоративная культура вновь становится объединяющей силой через механизмы коллективизации и поведенческие стандарты. Налажена работа по оценке и категорированию поставщиков и управлению цепочками поставок. Запущены механизмы самооценки и командной работы. Идет активное привлечение инвестиций. Второстепенные функции отдаются на аутсорсинг. Ведется работа по объединению усилий с другими компаниями для достижения преимуществ на рынке. Возможно создание собственных бизнес-сообществ с клиентами и поставщиками для территориальной экспансии. Идет наращивание ключевых компетенций и кадрового потенциала сотрудников. Нематериальная мотивация начинает превалировать над материальной. Строится развернутая социальная политика. Идет укрепление ресурсных основ бизнеса. Идет целенаправленная работа по усилению контроля за поставками и поиск мощных рычагов влияния на поставщиков.



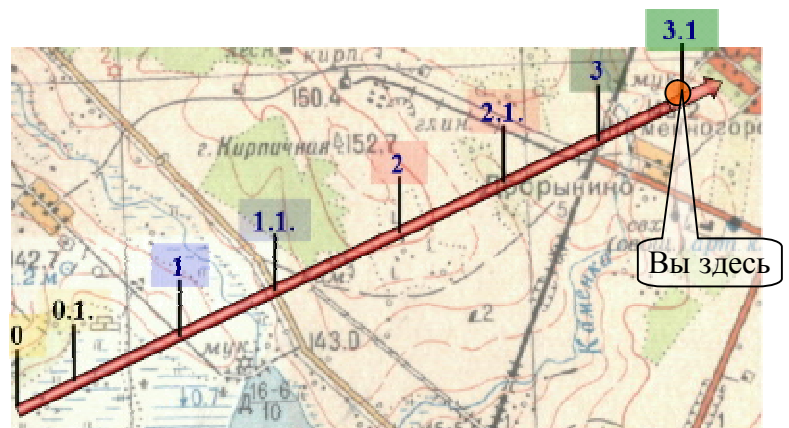
Предпринимаемые шаги:

Шаги	Описание шага	Достигаемые результаты
К7. Ресурсы		
57	Разработка бюджетной политики и списка бюджетов по направлениям роста	1. Увеличение оборачиваемости капитала 2. Уменьшение отношения объема производимой продукции к объему реализованной продукции 3. Оценка поставщиков по совокупным экономическим показателям 4. Учет и снижение отходов и потерь 5. Учет расхода сырья и энергии и снижение ресурсоемкости продукции 6. Учет и снижение выбросов и отходов 7. Привязка показатели финансовой отчетности и управленческого учета к
58	Распределение зон ответственности по бюджетам	
59	Разработка алгоритма формирования бюджетов	
60	Управление финансами	
61	Управления денежными потоками и налоговая оптимизация	
62	Жесткий контроль по всем цепочкам создание цепочки добавленной стоимости	
63	Внедрение метода упорядочения для снижения потерь и непроизводственных затрат	
64	Внедрение метода функционально-стоимостного анализа	
65	Создание системы управления запасами и отгрузками	
66	Создание системы ранжирования поставщиков	
67	Внедрения методик управления закупками (поставками)	
68	Разработка планов внутреннего аудита	
69	Формирование и обучение команды аудиторов	
70	Разработка программы мониторинга процессов и KPI	

Шаги	Описание шага	Достигаемые результаты
К7. Ресурсы		
71	Определение точек контроля и выявление критических точек контроля (ККТ)	показателям удовлетворенности клиентов
72	Разработка программы мониторинга критических контрольных точек (в т.ч. разработка формы реагирования на несоответствия)	
73	Определение корреляции данных контроля ККТ и показателей управленческого учета для совершенствования программ контроля	
74	Проведение внутреннего аудита всего предприятия, в т.ч. инфраструктуры продаж и поставок.	
75	Определение степени удовлетворенности клиентов.	
76	Составление отчета по аудиту и пояснений к нему	

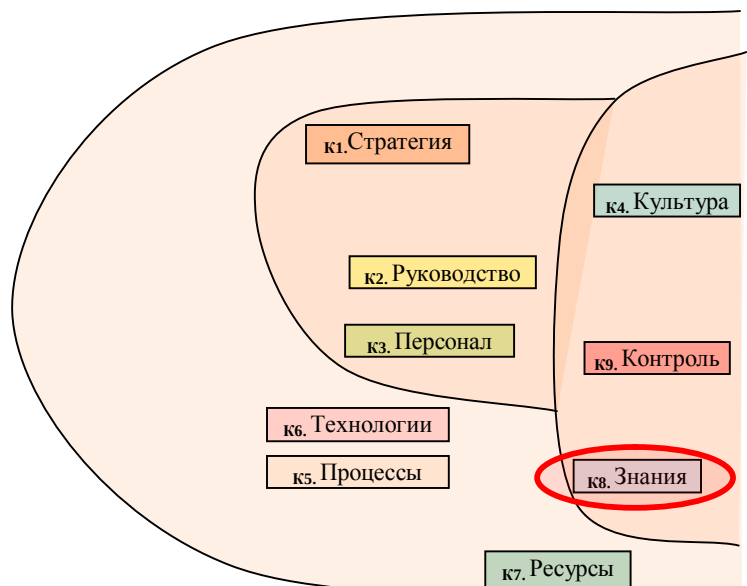
3.1. Кризис этапа развития бизнес-системы

Ассоциация: «Нет компетенций»
Полк полностью “завяз” в пригородах. Вы, к своему ужасу осознали, что полевые командиры не умеют вести бой в городе! **Ж** Срочно нужна помощь военных советников. В результате грамотного планирования и правильного выполнения штурмовой операции город должен быть взят! **Акцент на знаниях.**



Характеристика этапа:

Кризис связан с недостаточной структуризацией аналитической информации о клиентах, что снижает результативность управления. Потеря гибкости в подходах к работе с клиентами приводит к снижению эффективности системы продаж. Удовлетворенность клиентов падает и вместе с ней падает эффективность капиталовложений. Интенсивный рост привел к ухудшению коммуникаций и транзакционным издержкам. В ключевых областях бизнеса усиливается влияние более подвижных фирм - конкурентов. Из-за нехватки ключевых компетенций у руководителей и сотрудников падает эффективность управления. Из-за увеличившегося потока информации у руководителей наблюдается дефицит времени, ослабевает внимание к сотрудникам. Проявляется «эффект отсутствия» сотрудников на работе. Интенсивность труда падает. Попытки объединения коллектива путем навязывания внешних атрибутов корпоративной культуры приводят к тихому саботажу преобразований. Темпы роста прибыли падают.



Выход из кризиса:

Актуализация политики и стратегии компании, в т.ч. маркетинговой стратегии. Каскадирование стратегических целей. Использование процесса разработки стратегии для обучения персонала и формирования лояльности к компании. Мотивация персонала на конечный результат работы компании, разъяснение интересов компании и сбалансирование с ними интересов работников. Внедрение ССП и 5S. Обучение персонала ключевым компетенциям. Развитие института наставничества. Отыскание методов дифференциации ожиданий клиентов и конкурентных преимуществ. Использование базы знаний для формирования менеджмента самообучающейся компании. Создание Корпоративного университета. Командообразование.

Предпринимаемые шаги:

Шаги	Описание шага	Достижаемые результаты
К8. Знания		
78	Определение потребностей в знаниях и места применения знаний (ключевые компетенции)	1. Система накопления и анализа опыта 2. Институт наставничества 3. База знаний 4. Базы данных 5. Многоуровневый Корпоративный университет
79	Разработка классификации знаний, в соответствии со стратегическими целями компании	
80	Разработка политики в области управления знаниями	
81	Разработка матрицы знаний и профиля компетенций	
82	Создание, внедрение и поддержание базы знаний	
83	Внесение предложений для корректировки планов и бюджетов развития	
84	Создание системы наставничества	
85	Разработка и внедрение комплексной системы развития и мотивации персонала	

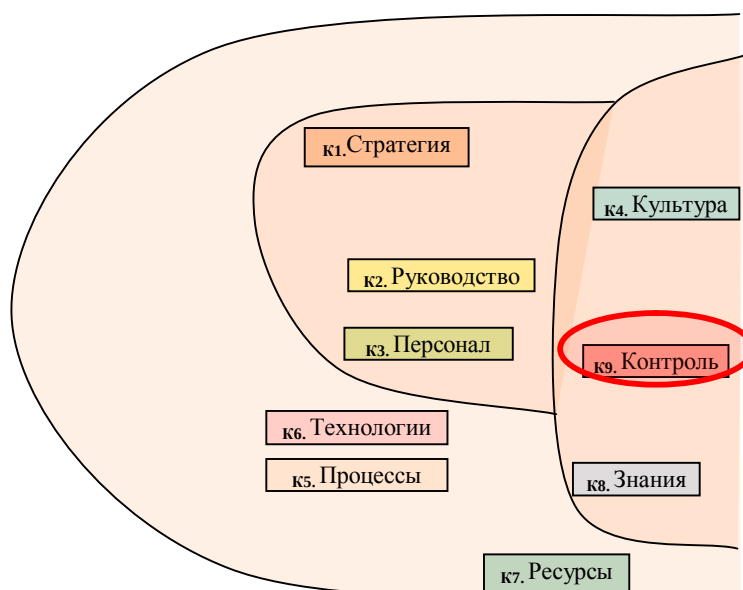
4. Этап укрепления бизнес-системы**Ассоциация: «Пожинание плодов»**

Вы взяли город, теперь он Ваш. Вам надо налаживать системы управления городом и своими войсками в нем. Надо назначить коменданта, наладить жизнь, собрать налоги, контролировать дисциплину и т.п. Контроль – основа любой дисциплины, а фраза «об исполнении доложить» - есть суть контроля. Опытный командир знает, что выполняется только та команда, исполнение которой может быть проконтролировано (См. ст. 36-42, 72-84 УВС ВС РФ). Не тот начальник, что приказы отдает, а тот, кто их проверяет! **Ж** Акцент на контроле.

Характеристика этапа:

На этапе осуществляется корректировка проводимых преобразований и отрабатывается механизм улучшений путем проведения четырех групп мероприятий.

Группа 1. Разработка принципов и программы внутреннего аудита. Формирование и обучение команды аудиторов. Выбор системы самооценки, разработка анкет для подразделений и руководителей процессов. Проведение самооценки.



Группа 2. Определение удовлетворенности клиентов. Анализ результатов самооценки. Выявление слабых мест по результатам самооценки. Планирование улучшений.

Группа 3. Определение точек контроля и выявление критических точек контроля (ККТ). Разработка программы мониторинга критических контрольных точек (в т.ч. разработка формы реагирования на несоответствия). Связь данных контроля ККТ и показателей управленческого учета.

Группа 4. Проведение внутреннего аудита всего предприятия, в т.ч. инфраструктуры продаж. Составление отчета по аудиту и пояснений к нему.

Основные задачи этапа – внедрение контролинга, разработка программы самооценки и внутренних аудитов.

Предпринимаемые шаги:

Шаги	Описание шага	Достигаемые результаты
К9. Контроль		
86	Выбор системы самооценки.	1. Система корректирующих и предупреждающих мероприятий 2. Система самооценки 3. Подтверждение соответствия предъявляемым требованиям 4. Система контролинга
87	Разработка программы самооценки и внутренних аудитов.	
88	Разработка анкет для руководителей подразделений и руководителей процессов	
89	Проведение самооценки.	
90	Анализ результатов самооценки. Выявление слабых мест по результатам самооценки.	
91	Анализ со стороны руководства изменений, выполнения планов и исполнения бюджетов	
92	Позиционирование предприятия по сравнению с первоначальным положением на рынке	
93	Анализ структуры капитала	
94	Корректировка бюджетной политики предприятия (фиксируем смену принципов управления предприятием с административного на финансовое).	
95	Корректировка стратегии	
96	Корректировка целей	
97	Корректировка задач	
98	Разработка новых планов развития с учетом предложенных корректировок	
99	Доведение до подразделений утвержденных планов развития	
100	Привязка системы контролинга к программе развития	

Преодолев все кризисы и создав устойчивую бизнес-систему, компания столкнется с проблемой низкой отдачи с капитала. И тут полководцу предстоит принять непростое решение: отступить, заранее подготовив позиции, или сконцентрировать ресурсы и пойти в новый прорыв.

Вариант 1. Закрепляемся

Ассоциация: Собрав штаб, Вы решили - закрепляться в захваченном городе, разбив его на сектора ответственности между батальонами. Штаб ведет обозом и санчастью. Каждый комбат организует работу в своем квартале, выставляет посты, собирает дань! **Акцент на формировании новой конфигурации бизнеса.**

На деле это означает переход к холдинговой структуре организации бизнеса. Каждое подразделение вновь проходит второй и третий этап развития, но уже при планомерной поддержке центра. Оперативное управление роздано по центрам прибыли, которые организационно совпадают с предприятиями холдинга. Контроль собственника за бизнесом осуществляется через управление ресурсами (финансы и поставки). Децентрализация управления уравнивается централизованными службами и системой контролинга.

В итоге повышается съём с капитала, но теряется конкурентоспособность и мобильность на рынке. Общая прибыль первоначально падает, т.к. требуются ресурсы на перестройку структуры бизнеса и увеличение аппарата управления. Хороший полководец рассматривает такое решение как временное, необходимое для накопления резерва и разработки плана диверсификации. Надо иметь терпение и мудрость, чтобы выдержать такой «марафон».

Вариант 2. Осваиваем новые рынки

Ассоциация: Собрав штаб, Вы решили – захватить следующий богатый город. **Высылаем разведку, нащупываем пути незаметного подхода и слабинку в обороне. Готовим диспозицию. Собираем резервы в кулак. Прорываем оборону противника, выходим на оперативный простор и захватываем богатые трофеи. Возможны потери из-за ошибки в разведке, зато стратегические преимущества приведут к окончательной победе. Акцент на развитии ключевых компетенций компании.**

На деле это означает выявление конкурентных преимуществ компании и их применения в новых маркетинговых сферах. Компания вступает в новый виток развития и получает сильные конкурентные преимущества. Требуются ресурсы на диверсификацию или перестройку бизнеса, маркетинговые мероприятия. Высок риск ошибки в маркетинге, поэтому компания должна иметь сильный и гибкий менеджмент, чтобы вовремя определить и погасить угрозы. Требуются ресурсы для разработки нового продукта и его вывода на рынок.

В результате резкий рост прибыли и эффективности капитала. Хороший полководец проводит такую операцию в два этапа – разведка боем, чтобы протестировать восприимчивость рынка, а только потом – его освоение. Надо иметь мужество – отменить наступление, если разведка боем «захлебнется». Такой сценарий требует индивидуального подхода и отдельной книги.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате пройденного пути Вы постройте устойчивый и прибыльный бизнес. Бизнес, который будет приносить Вам дивиденды. Дивиденды в виде денег. Но не факт, что он будет приносить Вам моральное удовлетворение и радость жизни. Так что это только начало...

Пройдя путь, описанный в этой книге, Вы постройте только самый первый уровень успешного бизнеса, обозначенный на рисунке 4 как «контур примитивизма».

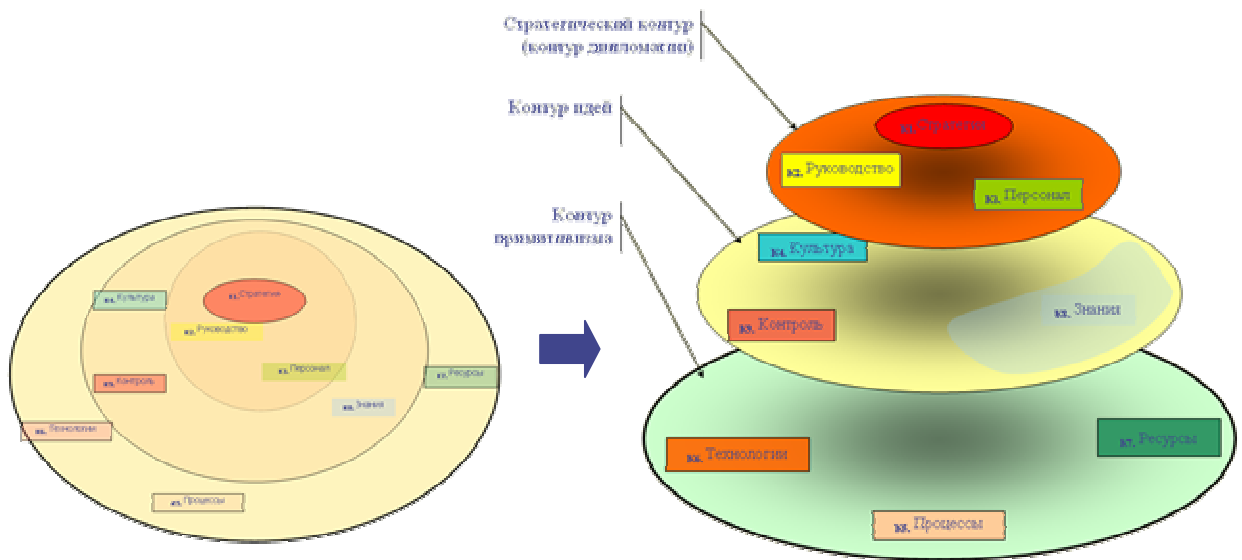


Рис.4. Стадии развития бизнес-системы.

Это основа всего бизнеса - захваченная, но еще не освоенная территория рынка. Чтобы её освоить, увеличить прибыль, сделать доходы стабильными и получать радость от самого бизнеса, а не от его прибыли, надо подняться выше. Подняться на второй уровень – контур идей, стать социально-ответственным предприятием. Как осознать и раскрыть весь потенциал своего бизнеса, как сделать его продолжением своего «Я», Вы узнаете из следующей книги – «Модные тенденции в бизнесе: от ширпотреба до элитных линий» **Ж**.

А в заключении – пара слов о современной философии бизнеса. Рассмотренная в этой книге пошаговая программа построения бизнеса базируется на формуле менеджмента успешного предприятия:

- В основе деятельности предприятия – требования потребителя продукции предприятия и интересы его стейкхолдеров.
- Результаты деятельности - заданы собственником предприятия.
- Интересы всех стейкхолдеров должны быть сбалансированы, но в первую очередь должны быть сбалансированы интересы собственника и потребителя.
- 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 – механизмы достижения целей и правильности курса.
- Технологии – основа долгой жизни предприятия
- Управление знаниями - основа развития.
- Предприятие является частью общества и живет по его законам.

Эта формулировка характерна как для контура примитивизма, так и для контура идей. Она несколько изменится при достижении контура дипломатии, но до этого надо еще дорасти. Этот рост будет быстрым и устойчивым, если использовать инструменты методологии «9 Ключей бизнеса»[©].

Для простоты восприятия и понимания все инструменты методологии «9 Ключей Бизнеса»[©] сгруппированы по количеству основных областей менеджмента, которые необходимо отслеживать руководителю для обеспечения устойчивой прибыльности своего бизнеса. Девять сфер менеджмента это как девять наборов гаечных ключей для настройки мотора бизнеса. Каждый ключик в этом наборе – определенный фактор, управляя которым можно очень грамотно отрегулировать бизнес и придать ему быстрый темп развития.

Отличительной чертой методологии «9 Ключей бизнеса»[©] является набор простых, доступных, легко перестраиваемых инструментов для построения системы менеджмента современного Российского предприятия. Наши исследования показывают, что использование чисто западных подходов в практике Российского бизнеса приводит к неоправданным операционным издержкам, вызванных не учетом в них большинства особенностей менталитета успешного отечественного предпринимателя. Методология «9 Ключей бизнеса»[©] является чисто Российским изобретением, вобравшим в себя лучшее из отечественных и иностранных практик и научных исследований. Мы проверили её эффективность на практике нескольких Санкт-Петербургских компаний. Две из них были удостоены Премией Санкт-Петербурга по качеству.

Методология «9 Ключей бизнеса»[©] подразумевает, что каждая компания в своем развитии последовательно проходит ряд стадий. Это классический подход. Инновация, позволяющая достигать быстрого успеха, состоит в том, что мы рассматриваем сам менеджмент компании. Именно менеджмент, как систему сбалансированных отношений, а не те внешние (и внутренние) силы, которые оказывают воздействие на бизнес. Силы и соотношения сил в бизнесе почти неизмеримы, а баланс отношений легко определяется математически, например методом нечетких множеств. Есть измерения – есть и показатели развития. А значит управление не «вслепую», а по четким вехам.

Это позволяет руководителям самим детально оценить состояние менеджмента компании, самим определить приоритетные области развития, избежать необоснованных потерь и сконцентрировать ресурсы для достижения максимальной прибыли и долгосрочной стабильности развития бизнеса. Это как механизм закалки человека – правильная закалка делает организм устойчивым к любым невзгодам и инфекциям. Правильная методология развития бизнеса делает его успешным и устойчивым к нашим экономическим катаклизмам.

В приложении дана анкета для самооценки уровня развития менеджмента предприятия.

ОПРОСНИК ДЛЯ САМОДИАГНОСТИКИ ЭТАПА РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ

Инструкция:

Уважаемые коллеги!

Ниже Вам будут представлены вопросы, которые позволят оценить степень сбалансированности менеджмента в Вашей компании по методологии «9 Ключей бизнеса»[©].

Варианты ответов в ознакомительном блоке приведены рядом с самими вопросами. Вам надо либо поставить цифру, либо отметить один из предложенных вариантов.

В диагностическом блоке рядом с каждым вопросом приведено 6 вариантов ответа: ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5. Вам надо отметить один из шести предложенных вариантов. Интерпретация каждого варианта ответа для вопросов диагностического блока представлена ниже:

Номер варианта	Интерпретация варианта
0	Задача не имеет значения для бизнеса
1	Задача не ставилась, либо ставилась, но не решается. Деятельность не осуществляется. Нет результатов, либо результаты слабые или непредсказуемые.
2	Задача ставилась, но решается не удовлетворительно. Деятельность осуществляется только для разрешения возникшей проблемы, или для устранения возникшей нежелательной ситуации, или для устранения выявленного несоответствия. Причины возникшей нежелательной ситуации, или выявленного несоответствия не устраняются. Имеются минимальные фактические (объективные и подтверждаемые) данные о результатах улучшения.
3	Задача ставится и решается. Применяется систематический процессный подход, систематические улучшения на ранней стадии. Имеются фактические (объективные и подтверждаемые) данные о соответствии целям и существовании тенденций улучшения.
4	Задача своевременно решается. Применяется процесс улучшения. Используются отдельные инструментарии менеджмента. Имеются хорошие результаты и устойчивые тенденции улучшения.
5	Задача решается с опережением. Интегрированный процесс улучшения. Широко применяются инструментарии менеджмента. Имеются объективные свидетельства, что результаты улучшаются в сравнении с продемонстрированными ранее достижениями.

При желании, Вы можете получить электронный вариант анкеты на сайте www.9kb.spb.ru и направить заполненную анкету по адресу 9kb@ncm.spb.ru с пометкой «Диагностика предприятия» и мы пришлем Вам расширенное заключение. В присылаемых анкетах все графы должны быть заполнены.

Анкета

1.	Имеется ли у Вас сформулированное видение компании на ближайшие 3-5 лет.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
2.	Есть ли у Вас сформулированная политика по функциональным областям деятельности.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3.	Имеется ли политика в отношении структурных подразделений.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4.	Имеются ли сформулированные стратегические цели компании	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
5.	Определены ли инструменты достижения стратегических целей в рамках определенного типа стратегии.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
6.	Осуществляется ли управление рисками.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
7.	Преобразуются ли цели компании в цели подразделений (каскадирование)	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
8.	Соответствуют ли положения о подразделениях существующей организационной структуре	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
9.	Соответствуют ли должностные инструкции обязанностям сотрудников	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
10.	Составляются ли планы текущей работы для всех подразделений	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
11.	Составляется ли план развития на основании целей компании	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
12.	Формируется ли бюджет текущей деятельности на основе планов подразделений	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
13.	Формируется ли бюджет развития на основе плана развития	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
14.	Имеется ли сбалансированная структура показателей управленческого учета	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
15.	Налажена ли системы сбора и анализа показателей управленческого учета	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
16.	Регламентирована ли системы документооборота	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
17.	Определена ли документально организационная структура компании	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
18.	Определена ли документально функциональная структура компании	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
19.	Осуществляется ли командная работа, в частности по достижению целей развития	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
20.	Планируется ли карьерный рост сотрудников	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
21.	Оценивается ли уровень текучести персонала	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
22.	Оцениваются ли затраты на подбор и подготовку персонала	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
23.	Действует ли программа адаптации персонала	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
24.	Осуществляется ли программа обучения персонала	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

25.	Регулярно ли проводится аттестация персонала	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
26.	Сформулированы ли ценности и моральный кодекс компании	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
27.	Определен ли фирменный стиль компании	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
28.	Развита ли система наглядной информации	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
29.	Доводятся ли до персонала показатели работы компании	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
30.	Разработаны ли внутренние операционные стандарты компании	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
31.	Сформулирован ли кодекс корпоративной культуры	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
32.	Определены ли процессы управления компанией	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
33.	Определены ли цепочки добавления ценностей продукции	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
34.	Ведется ли оценка стабильности процессов управления и производства	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
35.	Имеется ли система инноваций и постоянного улучшения	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
36.	Осуществляется ли управления портфелем проектов развития	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
37.	Имеется ли развернутая по подразделениям техническая политика	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
38.	Определяется ли степень удовлетворенности потребителей	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
39.	Имеется ли программа технического обслуживания (сервисной поддержки)	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
40.	Развита ли автоматизация технологий	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
41.	Имеется ли программа улучшений на рабочих местах (в т.ч. упорядочение по системе 5S)	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
42.	Оценивается ли динамика оборачиваемости капитала	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
43.	Оценивается ли динамика складских остатков и резервов на производстве.	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
44.	Осуществляется ли оценка и ранжирование поставщиков	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
45.	Ведется ли учет и анализ отходов и потерь	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
46.	Ведется ли учет и анализ расхода сырья и энергии	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
47.	Ведется ли контроль и анализ выбросов и отходов	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
48.	Используются ли показатели финансовой отчетности при оценке степени достижения стратегических целей	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
49.	Ведется ли база знаний для накопления и анализа опыта работы компании	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

50.	Развита ли система обучения на рабочем месте	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
51.	Ведется ли база знаний для оценки ключевых компетенций персонала	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
52.	Автоматизированы ли базы данных клиентов компании	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
53.	Есть ли системы наставничества	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
54.	Работает ли в подразделениях документированная система корректирующих и предупреждающих мероприятий	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
55.	Производится ли самооценка компании с применением соответствующих инструментариев менеджмента	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
56.	Осуществляется ли в отношении продукции компании подтверждение соответствия предъявляемым требованиям	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
57.	Имеется ли система контроллинга или управления по ключевым показателям	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
58.	Регулярно ли проводится анализ состояния дел в компании со стороны высшего руководства	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
59.	Как, по Вашему мнению, на предприятии развит ключ «Стратегия»	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
60.	Как, по Вашему мнению, на предприятии развит ключ «Руководство»	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
61.	Как, по Вашему мнению, на предприятии развит ключ «Персонал»	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
62.	Как, по Вашему мнению, на предприятии развит ключ «Культура»	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
63.	Как, по Вашему мнению, на предприятии развит ключ «Процессы»	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
64.	Как, по Вашему мнению, на предприятии развит ключ «Технологии»	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
65.	Как, по Вашему мнению, на предприятии развит ключ «Ресурсы»	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
66.	Как, по Вашему мнению, на предприятии развит ключ «Знания»	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
67.	Как, по Вашему мнению, на предприятии развит ключ «Контроль»	☐ 0	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Интерпретация ответов:

Количество баллов	Номер этапа
0-50	0
51-75	0.1
76-100	1
101-125	1.1
126-175	2
176-200	2.1
201-240	3
241-290	3.1
291-335	4



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