

# **ТЕМА 8**

## **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ БИЗНЕСА**

Для того чтобы правильно определить целевые бизнес-показатели, руководитель должен не только учитывать те результаты, которые были у предприятия в прошлом, но и устанавливать новые ориентиры. Для этого он должен ответить на ряд вопросов:

- Каков целевой рынок для компании, какой его потенциал и рыночные тенденции, какие потребности потребителя не удовлетворяются должным образом продуктами и услугами, предлагаемыми ему сегодня,
- Каких финансовых результатов бизнес должен достичь, чтобы удовлетворить ожидания кредиторов и акционеров,
- Как нужно перестроить процессы для оптимальной работы с клиентами,
- Какие знания и технологии нужны, чтобы обеспечить эффективность ключевых бизнес-процессов и запросы клиентов?

**Управлять можно только тем, что можно измерить.** Другими словами, цели достигнуть можно только в том случае, если существуют числовые показатели, измеряющие степень достижения этих целей. «Цифры – это альфа и омега для бизнеса». Отсутствие системы измерения процесса (или объекта) подразумевает отсутствие управления им.

ССП – это концепция, описывающая механизм выделения и согласования стратегических целей на верхнем уровне, декомпозиции их до уровня подразделений и сотрудников для обеспечения контроля над их реализацией. Другими словами ССП – это проекция стратегии на текущую (операционную) деятельность организации, инструмент, который обеспечивает взаимосвязь между стратегическими инициативами и ежедневными задачами и операционными показателями. За счет этого происходит согласование усилий подразделений, отдельных сотрудников в направлении реализации целей компании.

Авторы ССП выделяют четыре основные проекции стратегических целей и, соответственно, четыре группы показателей:

*Финансы* ("какой хотят видеть компанию акционеры и инвесторы");

*Клиенты* ("как оценивают компанию и ее продукты/услуги покупатели");

*Бизнес-процессы* ("какие показатели должны иметь внутренние бизнес-процессы компании");

*Персонал, инновации и развитие* ("какие знания и технологии нужны для построения оптимальных бизнес процессов и реализации конкурентных преимуществ").

## *Внедрение целевого управления способствует достижению следующих результатов:*

- Повышается эффективность управления, и сокращаются расходы на него. Значительно снижается участие высшего менеджмента в оперативном управлении. Для собственника появляется возможность передать полномочия по управлению компанией наемному руководителю без потери контроля.
- Происходит значительное улучшение основных бизнес-показателей (объем продаж, прибыль, удовлетворенность клиентов, объем производства, качество) при сохранении размера фонда на оплату труда.
- Рост эффективности бизнес-процессов и динамики развития компании. Происходит это благодаря регулярному контролю и системе премирования персонала, завязанной показатели результативности бизнес-процессов.

- Растет скорость доведения задач до сотрудников, значительно улучшается исполнительская дисциплина. Действия руководства становятся более понятными и предсказуемыми для коллектива. Для персонала создаются реальные материальные и психологические стимулы для самосовершенствования и развития.
- Сотрудники становятся более инициативными и самостоятельными в решении повседневных задач. Снижается оперативная загрузка руководителя, появляется больше времени на планирование и прогнозирование.
- Система сбалансированных целевых показателей позволяет руководителю контролировать работу организации в режиме реального времени, своевременно вносить коррективы в ход работы. При наличии сигнала о переходе целевого показателя в критическую зону, руководитель может принять упреждающие действия, направленные на предотвращение потерь.
- Совершенствуется планирование. Организация становится проактивной за счет того, что действия руководителя направлены на использование рыночных возможностей, а не разрешение возникших проблем

# ЦЕЛИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ

S →

**Конкретные (Specific)**

M →

**Измеримые (Measurable)**

A →

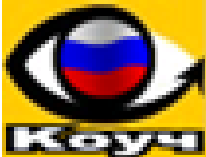
**Достижимые (Achievable)**

R →

**Уместные (Relevant)**

T →

**Согласованные по времени (Timed)**



# Ставь эффективные цели



Эффективные цели являются  
дерзкими, но достижимыми

## Английская версия

### SMART Goals

Популярная аббревиатура

Goals should be:

1. **S**pecific
2. **M**easurable
3. **A**chievable
4. **R**elevant
5. **T**ime bounded



## Русская версия

### Принцип ВОДКИ

© Вадим Котельников 😊

Цели должны быть:

1. **В**ажными и вдохновляющими
2. **О**граниченными по времени
3. **Д**ерзкими, но достижимыми
4. **К**онкретными
5. **И**змеряемыми



*Целевое управление легко интегрируется с такими управленческими инструментами, как:*

- система бюджетного управления применяется для определения и анализа финансовых показателей,
- управление отношениями с клиентами (CRM) определяет показатели для «клиентской» перспективы,
- система менеджмента качества, инструменты планирования производства и оперативного учета позволяют получить показатели для перспективы внутренних процессов и.т.п.



# Кайдзен как система управления развитием бизнеса

Основные принципы менталитета кайдзен:

- улучшению подлежит все и всегда. Считайте, что сейчас Вы действуете не самым оптимальным способом-улучшайтесь;
- ни дня без улучшений;
- критикуешь-предложи лучшее решение;
- думать нестандартно (и действовать обратно нашему родному-"от добра добра не ищут"... ищи и находи что можно улучшить, даже там где все и так кажется хорошим...);
- единственный критерий эффективности менеджмента (а значит и компании)-клиент и удовлетворение его потребностей (доволен клиент Вашими предложениями-компания процветает);
- стратегическая цель компании -качество (прибыль -№2 в списке приоритетов);

- в компании должна быть корпоративная культура (и это в том числе не дресс код, как это частенько понимают у нас, а возможность высказать свое предложение и быть услышанным...);
- эта культура предполагает в случае неудовлетворительной работы сотрудника или поставщика не замены его, а предоставление ему возможности исправить свою работу;
- эта культура рассматривает решение всех проблем компании как итог совместной и систематической деятельности;
- эта культура работает на создание менталитета компании нацеленного на улучшение процессов и менеджмента , который поддерживают и поощряют усилия людей, направленные на улучшение процессов;
- особенно хорошо концепция кайдзен работает в "узких местах" или дефиците ресурсов-необходимо искать ,находит и применять ее в этих проблемных местах.

- **Саморазвитие** — это развитие организационной системы за счет внутренних ресурсов и источников в соответствии с собственной программой. Саморазвитие предполагает наличие в организации собственных механизмов.
- 1. **Механизм целеполагания**, при котором организационная система сама вырабатывает цели своего развития, формирует стратегию и тактику, вполне определенную программу. Вся дальнейшая деятельность организации представляет собой реализацию целей.
- 2. **Механизм самоорганизации**, или процесс создания связей между элементами, формирования организационных структур, распределения функций и т.п. Самоорганизация выступает важнейшим фактором образования качественно новых структур, нарастания их упорядоченности, снижения энтропии. Результатом самоорганизации является порядок в системе, необходимый для достижения поставленных целей.
- 3. **Механизм саморегуляции**, который включает в себя субъект собственной жизнедеятельности и систему механизмов регулирования его деятельности. Под регулированием понимается процесс, который обеспечивает требуемый уровень существенных для функционирования объекта переменных. При этом регулирование может идти посредством компенсации возмущений, возникающих в системах и по отклонению фактического значения регулируемой величины. Оно предполагает: слежение за организационной системой; выявление возникающих отклонений от целей, параметров и программы; выработку корректирующих воздействий и их реализацию. Процесс регулирования носит автоматический характер. Системы, в которых так строится регуляция, получили название **систем автоматического регулирования**. Это свойственно, например, рыночной саморегуляции.
- 4. **Механизм самоуправления** как процесс и система превращения объекта управления в субъект предполагает наличие в системе двух подсистем: управляемой и управляющей, выработки и реализации управляющих воздействий, использование принципа обратной связи.