Комплексные системы управления

Андрей Гершун
управляющий партнер
МАГ КОНСАЛТИНГ

МАГ КОНСАЛТИНГ
технологии сбалансированного управления

Предпосылки

- Происходит интеграция бизнеса на национальном и даже на мировом уровне, и растет конкуренция.
- Многие компании уже переболели детскими болезнями и достигли стабильности.
- Если раньше теми же ИТ, персоналом или финансами управляли не специалисты, а скорее талантливые предприниматели, то теперь организационные структуры кристаллизовались, появились люди, которые занимаются каждый своей профессиональной деятельностью.

Геннадий Газин (директор московского офиса McKinsey)

Секрет фирмы №43 (2004)

О чем речь?

- В настоящее время у предприятий сложилась ситуаций, когда предприятиям нужна структуризация управления и они готовы на это
- Целью настоящей презентация является рассказ об подходе, используемом нами при выполнении комплексных проектов постановки системы управления на предприятии

Определения

- **КОМПЛЕКС** - (от лат. complexus связь, сочетание), совокупность предметов или явлений, составляющих одно целое.
- **СИСТЕМА** - (от греч. systema целое, составленное из частей; соединение), множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство.
- **УПРАВЛЕНИЕ** - функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ.

Комплексная система управления

- Система управления, построенная по единым принципам
- Включает комплекс подсистем управления
- Состоит из инструментов управления, а также людей, готовых их применять.
- Как и организационная культура, система управления неотделима от компании.
- Система управления есть на любом предприятии, вопрос лишь в ее целостности и консистентности

Пирамида систем управления

Корпоративное управления

Стратегическое управление

Сбалансированная система показателей

Организационный дизайн

Управление персоналом

Управленческий учет

Финансовый учет

Бюджетирование

Бизнес-процессы

Автоматизация и ERP-система

Информационные технологии

Система документооборота

Система корпоративных стандартов

А. Системы стратегического уровня

- Системы управления, ориентированные на стратегию
  - Корпоративное управление
  - Стратегическое управление
  - Сбалансированная система показателей
  - Организационный дизайн

Б. Системы тактического уровня

- Системы управления деятельностью в течение периода
  - Учет
  - Бюджетирование
  - Управление финансами
  - Инвестиционный процесс

B. Системы оперативного уровня

- Системы управления ежедневной деятельностью
  - Автоматизированные бизнес-процессы
    - ERP-система
    - CRM-система
  - Регламентация и документооборот

Г. Базис КСУ

- Единая система корпоративных стандартов

Связи КСУ

- Стратегическое управление => Тактическое управление => Оперативное управление
- Пример:
- Стр. цель – ССП – Учет/Бюджетирование -> бизнес-процессы складского учета

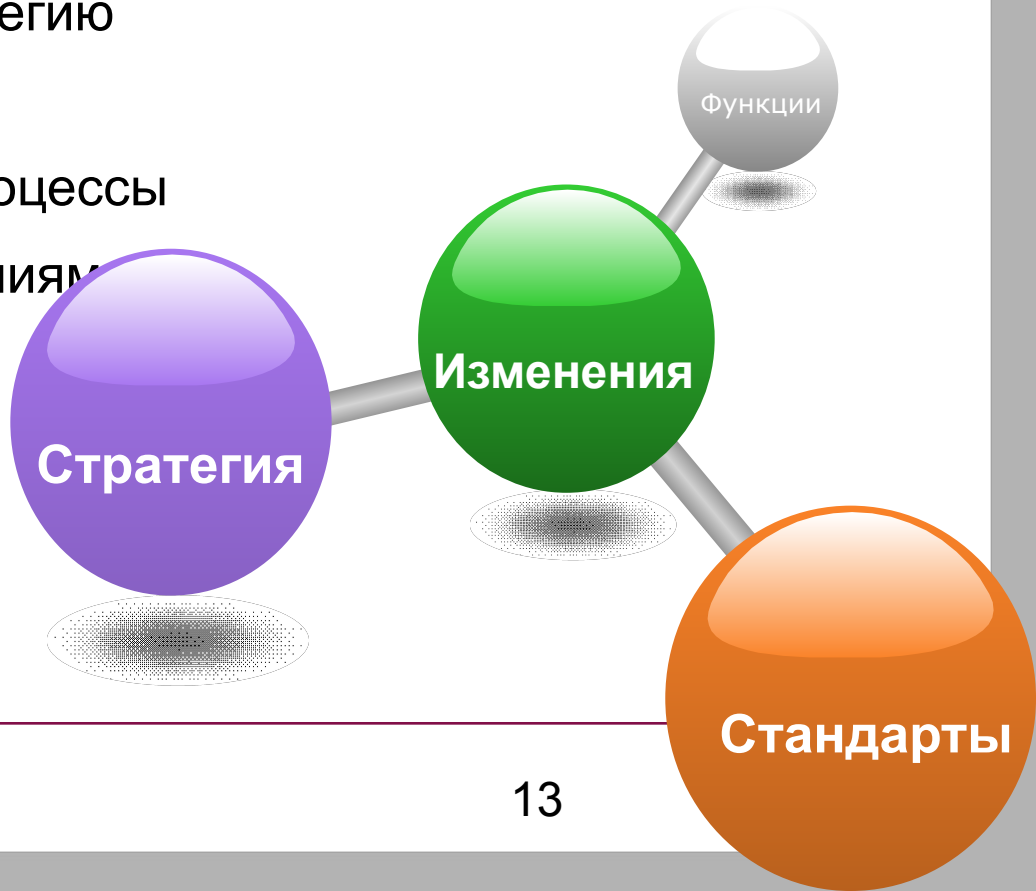
Связь стратегических и тактических инструментов

- Стратегическая цель
  - Знать клиентов
- Фактор успеха
  - Сбор всех необработанных заказов
- Инструмент измерения
  - Дополнительная система учета отказов

- Стратегическая цель
  - Упростить взаимодействие для клиента
- Фактор успеха
  - Ускорение принятия заказов
- Инструмент измерения
  - Информация из ИТ-системы о среднем времени

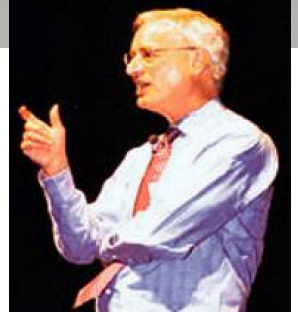
Что связывает подсистемы КСУ?

- Структуризация системы управления
  1. Ориентация на стратегию
  2. Стандартизация
  3. Функции и бизнес-процессы
  4. Готовность к изменениям



1. Ориентация на стратегию

- Парадигма организации, ориентированной на стратегию (Нортон и Каплан)
- Сбалансированная система показателей, как инструмент реализации стратегии и инструмент проведения стратегических изменений
- Ориентация подсистем управления компанией на стратегию



Организация, ориентированная на стратегию

Стратегия как непрерывный процесс

Активизация изменений как результат активного руководства топ-менеджеров

Организация, ориентированная на стратегию

Перевод стратегии на операционный уровень

Стратегия как повседневная работа каждого сотрудника

Создание стратегического соответствия организации

Подсистема управлени	Ориентация подсистемы управления на стратегию
Корпоративное управление	• Совет директоров (СД) утверждает стратегию, разработанную топ-менеджерами • СД контролирует выполнение стратегии • СД сам работает эффективно в интересах выполнения стратегии предприятия
Внешняя финансовая отчетность	• Внешняя отчетность раскрытие не только финансовой информации о деятельности предприятия, но и важной информации о реализации стратегии
Стратегическое управление	• Компания имеет процедуры стратегического планирования и реализации стратегии
Управленческий учет и отчетность	• Учет - система сбора и обработки информации для принятия стратегических решений.
Система бюджетирования	• Ресурсы предприятия распределяются на основе стратегии. • Не финансируются проекты, не существенные с точки зрения стратегии.

2. Стандартизация

- Предпосылки:
  - Потребность в разумной бюрократизации
  - Сохранение знаний / опыта управления
  - Структуризация управления
- *Стандарт* – нормативный документ, устанавливающий общие принципы, регулирующие функции управления Группой компаний.
- Регламентацию единой системы управления, предусматривающей менеджмент всех видов деятельности в целом

- Единая система корпоративных стандартов управления
  - Проще переходить (план график перехода)
  - Проще менять (просто меняется один стандарт на другой)
  - Проще отслеживать изменения
  - В случае расширения, если возможность указать последовательность перехода
  - Для новых сотрудников все документы собраны в одном месте

Примеры стандартов

- «Единая система корпоративных стандартов»
- «Организационная структура»
- «Корпоративное управление»
- «Управление документацией»
- «Управление развитием»
- «Учетная система»
- «Бюджетная система»
- «Управление ресурсами»
- «Управление прибылью»
- «Управление издержками»
- «Управление персоналом»
- «Управление безопасностью»
- «Маркетинговая деятельность»
- «Информационные системы и технологии»
- «Управление производством»
- «Управление разработкой (НИОКР)»
- «Управление качеством»

3. Функции и бизнес-процессы

- «Атомы» и «молекулы» бизнеса
  - Операции
  - Функции
  - Бизнес-процессы
- Ориентация систем управления на функции и бизнес-процессы

- Функция – набор видов деятельности (операций), собранных по какому-нибудь признаку (исполнителю, квалификации, области деятельности, географическому признаку и т.д.)
- Бизнес-процесс – последовательность операций, приводящая к заданному результату
- Операция – атомарное действие

4. Готовность к изменениям

- Парадигма:
  - «Обучающаяся организация» (П.Сенге)
- Инструмент:
  - Выявление и использования лучших практик (Best practices, Benchmarking)

Пример: система мотивации

- Ориентация на стратегию
  - Система мотивации на основе сбалансированной системы показателей (например, премии за достижение стратегических целей)
- Стандартизация
  - Единые правила (например, тарифная сетка)
- Функции и бизнес-процессы
  - Оценка стоимости функции или бизнес-процесса
  - Расширение обязанностей – сколько дополнительных функций берет на себя сотрудник
- Изменения
  - Систему мотивации надо менять раз в 3 года

Система управления во времени

- Компания развивается и не все инструменты управления нужны компании.
- Необходимы только те инструменты, которые наиболее эффективно решают ее стратегические и оперативные задачи
- Построить комплексную систему управления единовременно тяжело (и дорого)

- Построение системы управления – это процесс
- Система управления должна соответствовать текущим и завтрашним потребностям предприятия и быть готовой измениться
- Лучше представлять КСУ в виде процесса разработки, внедрения и изменения инструментов управления

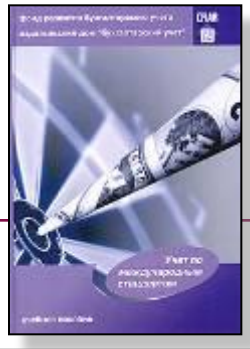
Заключение

- Выстраивая систему управления по единым принципам (ориентация на стратегию, стандартизация, функции и бизнес-процессы) можно добиться следующих результатов:
  - Структурности управления
  - Разграничения ответственности
  - Консистентности различных подсистем управления

Вопросы?

МАГ КОНСАЛТИНГ
технологии сбалансированного управления

Об авторе

Андрей Гершун

- Управляющий партнер МАГ КОНСАЛТИНГ
- Директор по консалтингу, руководитель департамента управленческого консалтинга
- Член экспертного совета НСФО и экспертного совета по управленческому учету при Минэкономразвития
- Автор ряда книг и статей по стратегическому управлению, управленческому учету и учету по МСФО