

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.



О чем речь?

- В настоящее время у предприятий сложилась ситуация, 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

В. 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

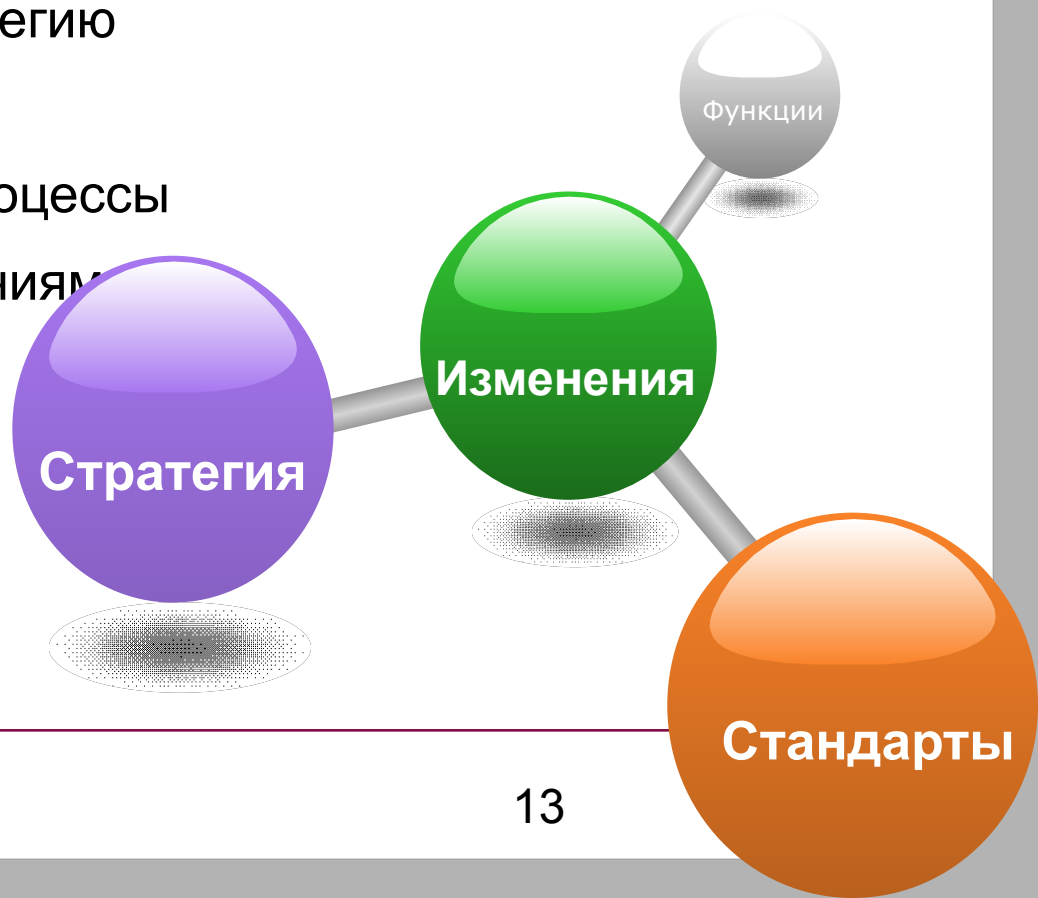


- Стратегическая цель
 - Знать клиентов
 - Фактор успеха
 - Сбор всех необработанных заказов
 - Инструмент измерения
 - Дополнительная система учета отказов
- Стратегическая цель
 - Упростить взаимодействие для клиента
 - Фактор успеха
 - Ускорение принятия заказов
 - Инструмент измерения
 - Информация 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

Перевод стратегии
на операционный уровень

Стратегия как повседневная
работа каждого сотрудника

Создание стратегического
соответствия организации

Организация,
ориентирован
ная
на
стратегию



МАГ КОНСАЛТИНГ
технологии сбалансированного управления

Каплан Роберт Каплан, Дейвид Нортон

«Организация, ориентированная на стратегию»

Подсистема управления	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	• 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 одновременно 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



МАГ КОНСАЛТИНГ
технологии сбалансированного управления

