

# Лекция

*Технологии эффективной системы управления бизнесом*

- Понятие бизнес существует на трех уровнях: всеобщем, отраслевом и бизнесе отдельной компании.
- Первый уровень бизнеса - это уровень бизнеса как вида человеческой деятельности.
- *Бизнес – это исторически сложившийся вид человеческой деятельности, целью которого является получение прибыли через реализацию ресурсов для создания продуктов и услуг, востребованных рынком.*
- Понятие «отраслевой бизнес» подразумевает совокупность компаний одной отрасли, обладающую характерными свойствами, как то объемом отраслевого рынка, силой конкуренции в отрасли, характерной прибыльностью отраслевого бизнеса.

- Бизнес отдельной организации (компании), являясь его первичным звеном, представляет собой конструкцию из конкретных людей, материальных объектов и отношений, цель которой производство прибыли для владельцев и наемных работников.
- Когда эта конструкция собрана, она начинает жить в среде регуляторов, поставщиков, потребителей. В процессе функционирования проявляется ее эффективность. Необходимо корректировать эту систему в процессе жизнедеятельности с целью повышения эффективности различными путями:

- перемещать ее в другую, более благоприятную, среду;
- улучшать существующую среду;
- менять систему построения конструкции;
- менять (улучшать) элементы конструкции;
- оптимизировать систему управления конструкции.

- Объективно прибыль определяется тремя категориями:
- емкостью рынка, т.е. объемом денег, которые покупатели платят за товары этого рынка;
- долей компании на рынке, т.е. отношением объема продаж компании к емкости рынка;
- прибыльностью компании, т.е. отношением прибыли к объемам продаж компании.
- Таким образом, математически универсальная формула прибыли, завязанная на рынок, будет выглядеть следующим образом.

• <b><i>P</i></b>	=	<b><i>E</i></b>	<b><i>x</i></b>	<b><i>D</i></b>	<b><i>x</i></b>	<b><i>P</i></b>
прибыль		емкость рынка		долях компании		прибыльностью
компании		в деньгах		на рынке в %		компании в %
в деньгах						

- Теперь задачи управления прибылью приобретают системный и комплексный характер, становятся ясными и измеримыми и сводятся к следующим:

1. Увеличение емкости целевого рынка.

2. Увеличение доли компании на рынке.

3. Повышение прибыльности.

- Детализация задачи «**Увеличение емкости целевого рынка**» приводит к определению ряда подзадач или мероприятий:

- Защита целевого рынка от импорта и товаров заменителей;

- Лоббирование благоприятных условий для отрасли и ее развития;

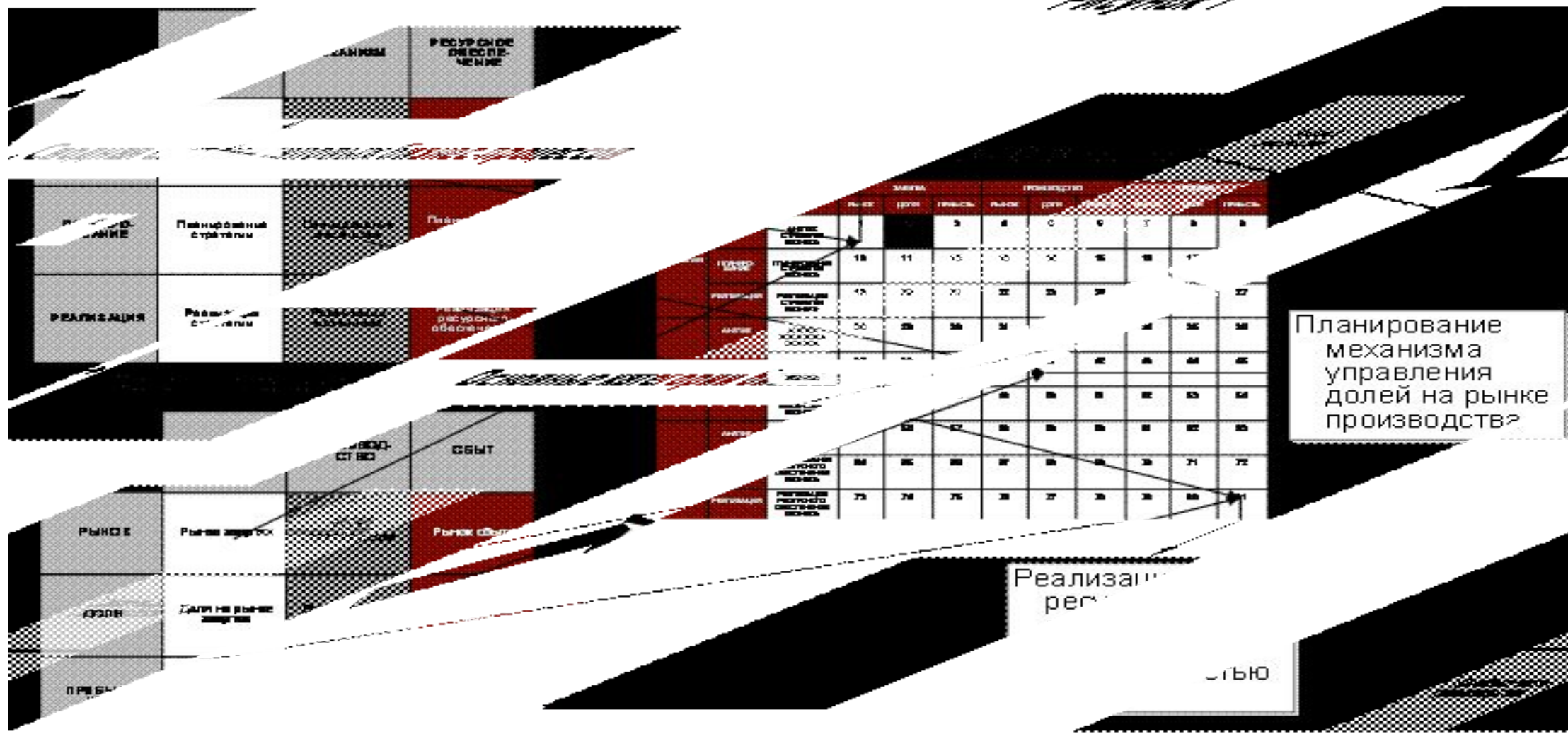
- Пропаганда потребления товаров целевого рынка.

- Задача «**Увеличение доли компании на рынке**» по сути распадается на составляющие комплекса маркетинга:
- Управление товарным предложением (расширение ассортимента и повышение качества товаров, обеспечение сырьем, организация производства, получение квот на продажу, получение товаров других производителей для продажи, поглощения, альянсы с целью увеличения объема продаж и т.д.);
- Управление ценой продаж (демпинг, система скидок, кредитование и т.д.);
- Управление дистрибуцией (оптимизация каналов сбыта, оптимизация региональной структуры сбыта, оптимизация структуры потребителей, повышение эффективности продаж, CRM и т.д.);
- Управление продвижением (реклама, брендинг, PR, другие мероприятия оперативного маркетинга).

- Категории этапов бизнеса – «Закупка/Производство/Продажа» отвечают на вопрос «На каком этапе создается прибыль?».
- Категории областей бизнеса – «Емкость рынка/Доля на рынке/Прибыльность» отвечают на вопрос «При каких условиях создается прибыль?».
- Категории областей организации – «Стратегия/Механизм/Ресурсы» отвечают на вопрос «С помощью чего достигается цель?».
- Категории процессов управления организацией – «Анализ/Планирование/Реализация» отвечают на вопрос «Каким образом достигается цель?».



- **Основные категории управления организацией** выявляются при пересечении основных процессов управленческого цикла (анализ, планирование и реализация, включающая мотивацию и контроль) и областей организации (стратегия, механизм и ресурсное обеспечение).
- **Стратегию организации** определяют как систему целей организации и способов их достижения.
- **Механизм организации** – это система организации способа достижения целей компании.
- **Ресурсы организации** представляют собой комплекс материальных и нематериальных ценностей (объектов), необходимых для реализации способа достижения целей организации.
- Определив основные процессы управления какой-либо организацией и категории бизнеса, можно соединить их в единой концепции, т.е. к девяти объектам (категориям) бизнеса следует применять девять основных процессов управления организацией.



КАННЕМ  
РЕСУРСОВ  
ИССЛЕДОВАНИЕ

ПЛАНИРОВАНИЕ

Планирование стратегии

Стратегическое планирование

Планирование

РЕАЛИЗАЦИЯ

Реализация стратегии

Реализация стратегического планирования

Реализация ресурсного обеспечения

	задача			индикаторы					
	рынок	доля	рынок	рынок	доля	рынок	доля	рынок	доля
1-й квартал	18	11	15	10	10	10	10	10	10
2-й квартал	19	12	16	11	11	11	11	11	11
3-й квартал	20	13	17	12	12	12	12	12	12
4-й квартал	21	14	18	13	13	13	13	13	13
1-й полугодие	19	12	16	11	11	11	11	11	11
2-й полугодие	21	14	18	13	13	13	13	13	13
год	20	13	17	12	12	12	12	12	12

Планирование механизма управления долей на рынке производства

Реализация ресурсного обеспечения

стратегией

- При данном подходе эффективная система управления бизнесом будет состоять из нескольких этапов (см. рисунок 2):
- разработка миссии и видения бизнеса, которые вырабатываются владельцами бизнеса и ключевым менеджментом;
- определение структуры бизнес-процессов, эффективно осуществить которое может помочь представленная нами концепция;
- постановка конкретных задач бизнеса, чему помогает система знаний бизнеса или комплекс наук о бизнесе (см. рисунок 3);
- решение поставленных задач – достижение главного результата коммерческой организации – увеличение прибыли, чему способствует применение системы инструментов бизнеса (см. рисунок 4)

Миссия,  
ценности

Генеральная стратегия  
и миссия  
определяет  
ключевые  
цели (цели)

Система  
ключевых  
бизнес-  
процессов

План  
бизнеса  
определяет  
ключевые  
процессы

Задачи  
бизнеса

Ключевые  
процессы

Результат  
(прибыль)

ОБЛАСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	ОБЛАСТИ БИЗНЕСА		
	ЕМКОСТЬ РЫНКА	ДОЛЯ НА РЫНКЕ	ПРИБЫЛЬНОСТЬ
1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
13	14	15	16
17	18	19	20
21	22	23	24
25	26	27	28
29	30	31	32
33	34	35	36
37	38	39	40
41	42	43	44
45	46	47	48
49	50	51	52
53	54	55	56
57	58	59	60
61	62	63	64
65	66	67	68
69	70	71	72
73	74	75	76
77	78	79	80
81	82	83	84
85	86	87	88
89	90	91	92
93	94	95	96
97	98	99	100



# Инструменты бизнеса в матрице областей бизнеса и управления

Рисунок 4

ОБЛАСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	ОБЛАСТИ БИЗНЕСА		
	ЕМКОСТЬ РЫНКА	ДОЛЯ НА РЫНКЕ	ПРИБЫЛЬНОСТЬ
<p>Сбалансированная система показателей</p> <p>Управление по целям</p> <p>Бенчмаркинг</p> <p>Ключевая компетенция</p> <p>Измерение уровня удовлетворенности клиентов</p> <p>Сегментация клиентов</p> <p>Сокращение затрат времени</p> <p>Стратегия роста</p> <p>Управление знаниями</p> <p>Анализ взаимосвязей смен/рыночных тенденций</p> <p>Миссия и видение</p> <p>SWOT-анализ</p> <p>Сценарное планирование</p>	<p>Сбалансированная система показателей</p> <p>Управление по целям</p> <p>Бенчмаркинг</p> <p>Ключевая компетенция</p> <p>Измерение уровня удовлетворенности клиентов</p> <p>Сегментация клиентов</p> <p>Сокращение затрат времени</p> <p>Стратегия роста</p> <p>Управление знаниями</p> <p>Анализ взаимосвязей смен/рыночных тенденций</p> <p>Миссия и видение</p> <p>Персонализированный маркетинг</p> <p>Аутсорсинг</p> <p>Контроллинг</p> <p>SWOT-анализ</p> <p>Сценарное планирование</p> <p>Анализ акционерной стоимости</p>	<p>Сбалансированная система показателей</p> <p>Управление по целям</p> <p>Бенчмаркинг</p> <p>Венчурное финансирование</p> <p>Сокращение затрат времени</p> <p>Стратегия роста</p> <p>Управление знаниями</p> <p>Анализ взаимосвязей смен/рыночных тенденций</p> <p>Миссия и видение</p> <p>Персонализированный маркетинг</p> <p>Аутсорсинг</p> <p>Контроллинг</p> <p>SWOT-анализ</p> <p>Сценарное планирование</p> <p>Анализ акционерной стоимости</p>	<p>Сбалансированная система показателей</p> <p>Управление по целям</p> <p>Бенчмаркинг</p> <p>Стратегия роста</p> <p>Управление знаниями</p> <p>Анализ взаимосвязей смен/рыночных тенденций</p> <p>Миссия и видение</p> <p>SWOT-анализ</p> <p>Сценарное планирование</p>
<p>Управление отношениями с клиентами</p> <p>Сбалансированная система показателей</p> <p>Управление по целям</p> <p>Бенчмаркинг</p> <p>Ключевая компетенция</p> <p>Измерение уровня удовлетворенности клиентов</p> <p>Сегментация клиентов</p> <p>Сокращение затрат времени</p> <p>Стратегия роста</p> <p>Управление знаниями</p> <p>Анализ взаимосвязей смен/рыночных тенденций</p> <p>Миссия и видение</p> <p>SWOT-анализ</p> <p>Сценарное планирование</p>	<p>Процессно-ориентированное управление</p> <p>Сокращение затрат времени</p> <p>Аутсорсинг</p> <p>Контроллинг</p> <p>Сплата по результатам</p> <p>Концепция реальных опционов</p> <p>Ранние инновации бизнес-процессов</p>	<p>Управление отношениями с клиентами</p> <p>Персонализированный маркетинг</p> <p>Аутсорсинг</p> <p>Контроллинг</p>	<p>Управление отношениями с клиентами</p> <p>Персонализированный маркетинг</p> <p>Аутсорсинг</p> <p>Контроллинг</p> <p>Тотальное управление</p>
<p>Управление качеством</p> <p>Сбалансированная система показателей</p> <p>Управление по целям</p> <p>Бенчмаркинг</p> <p>Ключевая компетенция</p> <p>Измерение уровня удовлетворенности клиентов</p> <p>Сегментация клиентов</p> <p>Сокращение затрат времени</p> <p>Стратегия роста</p> <p>Управление знаниями</p> <p>Анализ взаимосвязей смен/рыночных тенденций</p> <p>Миссия и видение</p> <p>SWOT-анализ</p> <p>Сценарное планирование</p>	<p>Процессно-ориентированное управление</p> <p>Аутсорсинг</p> <p>Контроллинг</p> <p>Сплата по результатам</p> <p>Концепция реальных опционов</p> <p>Ранние инновации бизнес-процессов</p> <p>Интеграция цепочки поставок</p>	<p>Аутсорсинг</p> <p>Контроллинг</p> <p>Сплата по результатам</p> <p>Концепция реальных опционов</p>	<p>Аутсорсинг</p> <p>Контроллинг</p> <p>Сплата по результатам</p> <p>Концепция реальных опционов</p>

# ОСНОВЫ МЕТОДИКИ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

- **1 фаза. Определение оптимальной структуры бизнес-процессов компании:**
- Анализ структуры бизнес-процессов наиболее эффективных отраслевых компаний в стране и мире;
- Анализ структуры бизнес-процессов коммерческой организации и сравнение ее с показателями лучших практик;
- Разработка целевой структуры бизнес-процессов компании с учетом прогноза развития отрасли, миссии и видения компании и, в том числе, с использованием рационального объединения нескольких бизнес-процессов в один.

## **2 фаза. Создание системы управления системой бизнес-процессов:**

- Анализ эффективности бизнес-процессов лучших отраслевых компаний в стране и мире;
- Анализ эффективности бизнес-процессов коммерческой организации;
- Постановка целей повышения эффективности бизнес-процессов компании.
- Разработка и реализация комплекса мероприятий по достижению целей эффективности бизнес-процессов компании.