



Управление качеством. Оптимизация бизнес-процессов. Управление стоимостью. Слияния и поглощения.

Кризисы управления и пути их преодоления

**Опыт проектов
ADJ Consulting и других компаний**

Москва, 2009

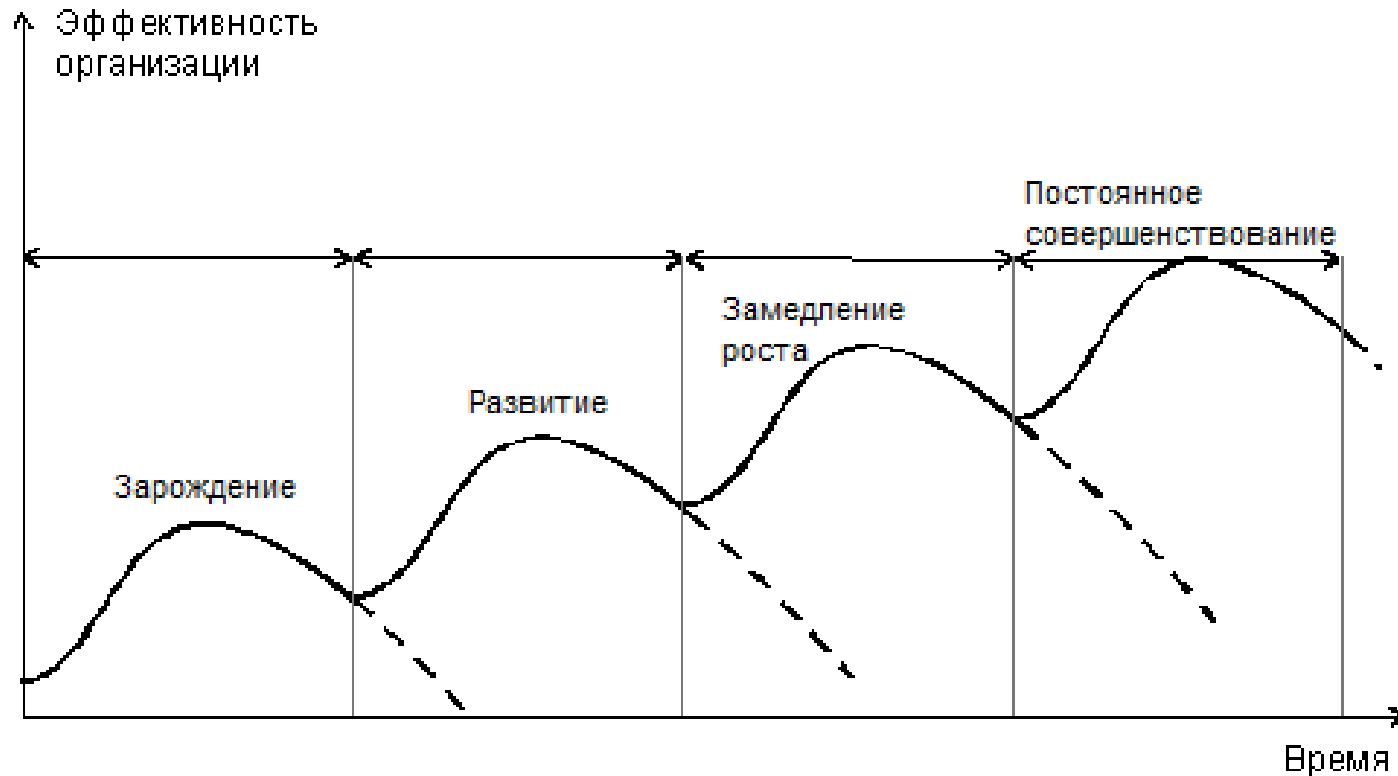


О чём эта презентация?

- С момента возникновения у предпринимателя идеи и до успешного закрепления на рынке организация проходит через несколько внутренних «кризисов» управления
- В результате кризиса организация может «сойти с дистанции», так и не добившись успеха
- **Цель презентации – показать основные точки возникновения «кризисов» и пути предотвращения (или выхода) из кризисов**



Типичные стадии жизненного цикла компании



- Зарождение
- Развитие
- Замедление роста
- Постоянное совершенствование



1 этап: Зарождение

Характеристика компании:

- Бизнес существует только в виде идеи, привлекательной для предпринимателя

Заботы предпринимателя:

- Продать бизнес-идею, вдохновить инвесторов и партнёров – привлечь финансирование, поддержку
- По собственной статистике ADJ, только 30% предпринимателей готовят на данном этапе бизнес-план,

Ещё 30% даже не задумываются о том, чтобы как-то обосновать финансовую составляющую привлекательности идеи



1 этап: Зарождение

Необходимо формализовать задачи предпринимателя:

- Обоснование привлекательности идеи (в первую очередь финансовой привлекательности)
- Определение стратегических целей, планов реализации идеи (бизнес-план, финансовые прогнозы)
- Уже на этом этапе определить бизнес-процессы компании
- **И только после всего этого – переговоры с инвестором**



Первый кризис управления

- Второй этап развития бизнеса - бурный рост и нехватка времени на принятие стратегических решений

Если на этапе «зарождения» не будет уделено внимание определению стратегических целей и планов, сценариев развития бизнеса, то на этапе «развития» компания столкнётся с кризисом управления, связанным с:

- Напрасной тратой средств на «непродуктивную» деятельность
- Напрасной тратой времени команды и её демотивацией



2 этап: Развитие

Характеристика компании:

- Найдены инвестиции в развитие бизнеса
- Начат активный рост компании

Заботы предпринимателя:

- Формирование команды
- Распределение ответственности и полномочий в команде, определение регламентов взаимодействия (производства)
- Контроль исполнения плана реализации проекта



Второй кризис управления

Неэффективное определение функций, ответственности, полномочий:

- Непонимание командой (или её руководителем) ответственности и полномочий участников
- Дублирование функций, выполнение двойной работы

Второй кризис управления становится наиболее заметен к окончанию этапа «развитие», когда численность команды проекта не позволяет осуществлять прямую коммуникацию между всеми её участниками



Этапы 3 и 4: замедление роста, постоянное совершенствование

Характеристика компании:

- Компания вплотную приблизилась к реализации стратегической цели
- Деятельность компании уже не похожа на каждодневный «штурм крепости», а напоминает «затяжную осаду»

Заботы предпринимателя:

- Устранение зависимости от конкретных сотрудников
- Формализация бизнес-процессов
- Опционально: поиск стратегического инвестора



Третий кризис управления

Процессы не формализованы:

- Деятельность компании напрямую зависит от конкретных людей
- Возможности масштабирования бизнеса ограничены
- Деятельность компании может быть результативна, но неэффективна: выполнение двойной работы, «лишние» сотрудники, «лишние» процессы



Процессный подход

Внедрение процессного подхода ещё на первой стадии развития компании позволит избежать серьёзных последствий управленческих кризисов или даже исключить саму возможность их возникновения



Внедрение процессного подхода: этап «зарождение»

- Выделение основных и поддерживающих процессов
- Определение планируемой организационной и штатной структур
- Определение необходимых к закупке ресурсов (комплектующих) и их поставщиков
- Определение клиентов и каналов распространения продукции



Внедрение процессного подхода: этап «Развитие»

- Распределение ответственности и полномочий в команде проекта
- Определение регламентов взаимодействия, производства или оказания услуги
- Постановка промежуточных целей для команды, критериев результативности команды
- Контроль достижения целей



Внедрение процессного подхода: этап «замедление роста»

- Формализация бизнес-процессов:
 - Определение этапов процессов
 - Определение критериев результативности процессов
 - Устранение зависимости от конкретных сотрудников



Внедрение процессного подхода: этап «постоянное совершенствование»

- Проведение аудитов процессов
- Выявление и устранение причин несоответствий
- Проведение анализа системы управления
- Пересмотр целей компании



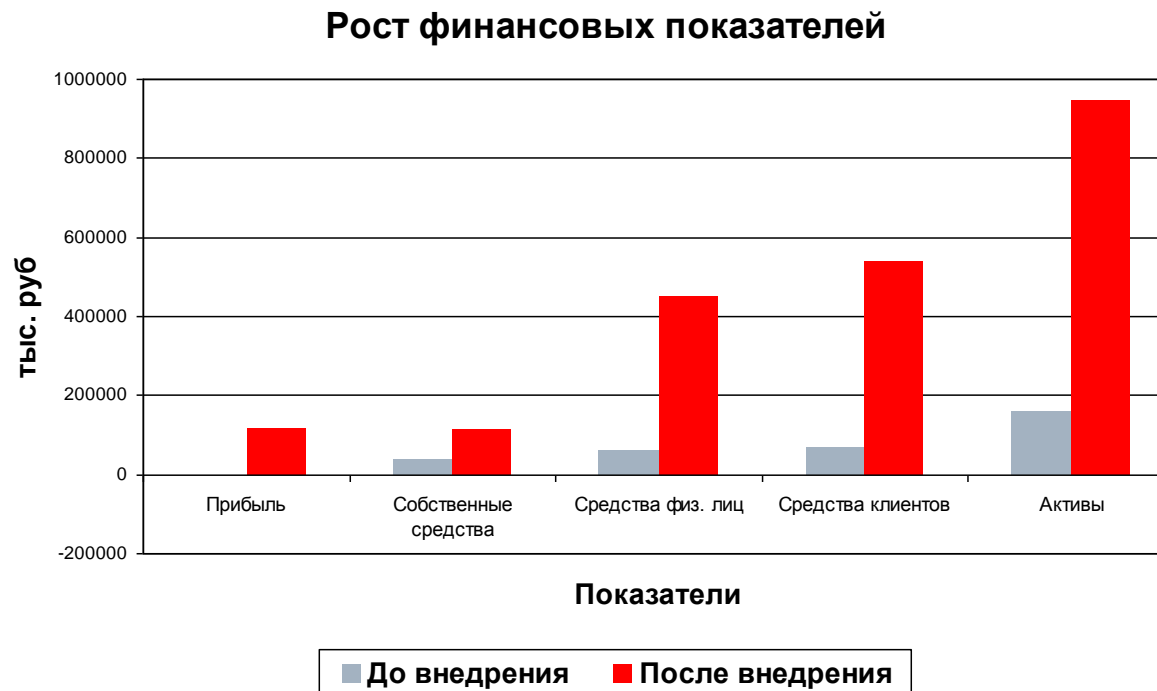
Процессный подход: базовая модель

- Основной (и наиболее совершенной) моделью для внедрения процессного подхода является ISO 9001:2008
- Стандарт содержит простейшие требования, применимые в деятельности любой организации, основанные на практике деятельности компаний-лидеров по всему миру



Эффект от внедрения процессного подхода

- Данные по основным показателям финансовой деятельности инновационного банка: Банк24.РУ



Влияние качества на проекты

Статистика исполнения IT проектов (1995 год)

- Только **16%** выполнены в соответствии с запланированными временем и бюджетом
- На **188%** превышен запланированный бюджет
- На **222%** превышено запланированное время
- Только **61%** достигли запланированных целей



Влияние качества на проекты

Статистика исполнения IT проектов (2000 год)

- **28%** (16% в 1995) выполнены в соответствии с запланированными временем и бюджетом
- На **69%** (189% в 1995) превышен запланированный бюджет
- На **63%** (222% в 1995) превышено запланированное время
- **77%** (69% в 1995) достигли запланированных целей





Управление качеством. Оптимизация бизнес-процессов. Управление стоимостью. Слияния и поглощения.

**Спасибо за
внимание!**

