

Каким должен быть перечень основных этапов построения эффективной системы регулярного менеджмента?

## Развитие корпоративного менеджмента – предпосылка успешного бизнеса

ЛЮБОЙ РАСТУЩИЙ БИЗНЕС, достигнув определенного уровня развития, нуждается в кардинальной реформе системы управления. Рано или поздно назревает потребность в переходе от интуитивного менеджмента, основанного преимущественно на личных компетенциях и опыте собственников-управленцев, к так называемому регулярному менеджменту, в основе которого лежит определенная система правил, подходов, моделей.

В этой новой системе координат точка приложения усилий собственников бизнеса значительно смещается. Они все меньше времени вынуждены посвящать решению отдельных операционных бизнес-задач, уделяя основное внимание наладке и контролю системы управления, в рамках которой бизнес-задачи реализуются всеми сотрудниками компании.

Таким образом, процессы управления существенно упорядочиваются, возрастает их эффективность. Бизнес становится более управляемым, а у собственников появляется возможность сфокусироваться на новых проектах без ущерба для действующего бизнеса.

Основываясь на собственном опыте и знаниях, мы предлагаем по-крупному взглянуть на путь развития корпоративной системы менеджмента растущей компании. Для собственников бизнеса – это шаги, которые им в любом случае придется пройти для развития успеха своего бизнеса. Для консультантов – это цепочка услуг, которые могут и зачастую должны оказываться именно в такой последовательности.

### ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

«Для КОРАБЛЯ, который не знает, куда плывет, не может быть попутного ветра». Строить эффективную систему управления компанией имеет смысл лишь на основе правильных ориентиров развития бизнеса. Они не должны быть ни слишком жесткими, ни слишком отдаленными.

Верное целеполагание в бизнесе – не меньшее искусство, чем достижение поставленных целей. В каком направлении должна двигаться компания и какие шаги потребуются на этом пути – ключевые вопросы бизнес-тактики.

Эффективная тактика – зачастую лучшая стратегия. Ведь ни конкуренты, ни клиенты и никто другой не будут просто «сидеть сложа руки», ожидая, пока компания планомерно реализует утвержденную когда-то долгосрочную стратегию. Рынок постоянно вносит свои коррективы, которые должны своевременно находить отражение в «живой» тактике ведения бизнеса.



# 14

[ **собственность** ]

Одним из ключевых инструментов адаптации бизнес-тактики к новым реалиям внешней и внутренней среды является регулярный SWOT-анализ (анализ слабых и сильных сторон бизнеса, угроз и возможностей).

### ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПОРУЧЕНИЙ

СОБСТВЕННИКАМ и топ-менеджерам растущего бизнеса часто стоит начать с малого – поставить под жесткий контроль выполнение собственных поручений.

Переход от привычных устных распоряжений к системе контрольных поручений – особая веха развития корпоративной культуры. Многим мелким компаниям свойственна ситуация, когда устные распоряжения шефа в буквальном или переносном смысле «забываются» подчиненными, когда сроки их реализации размыты, а их срыв не грозит чем-то конкретным.

Однако для любого динамично растущего бизнеса такая ситуация недопустима, и внедрение системы контрольных поручений – лишь вопрос времени. Разработать необходимые форматы, создать регламенты и настроить систему мотивации так, чтобы поручение собственника или топ-менеджера было не просто принято к исполнению, а реализовано, причем в срок и реально, а не номинально, – одна из первоочередных задач системного развития корпоративного управления.

### ОПТИМИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ БИЗНЕСА

ЭТОТ ЭТАП предполагает построение двух функционально-организационных моделей бизнеса – «как есть» и «как должно быть» с последующим принятием соответствующих управленческих решений для перехода от существующей модели к оптимальной. Причем эффективное воплощение в жизнь необходимых организационных изменений требует не меньшего мастерства, чем само построение оптимальной функционально-организационной модели.

Существующая модель наглядно покажет текущую ситуацию – кто что делает в компании. На практике часто оказывается, что ряд ключевых функций компании являются «бесхозными» – за них никто непосредственно не отвечает. В то же время некоторые функции бизнеса одновременно замыкаются на несколько подразделений или сотрудников, что создает неоправданное дублирование усилий персонала и нарушение координации действий.

Выработка оптимального набора функций компании и закрепление каждой из них за определенными подразделениями или должностными лицами создают оптимальную функционально-организационную модель бизнеса, к которой стоит стремиться.

Рекомендации консультантов касательно изменений организационной структуры бизнеса претворяются в жизнь соответствующими решениями собственников или топ-менеджеров.

### ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

ЕСЛИ до сих пор управление носило скорее ситуативный, чем системный характер, то внедрение корпоративной системы бизнес-планирования – один из первых шагов на пути исправления ситуации. Бизнес-план – это не только визитная карточка компании при привлечении кредитов или инвестиций, как часто принято считать. Это также действенный инструмент целенаправленного управления компанией.

На начальном этапе бизнес-план дает более целостное и глубокое видение бизнеса самим собственникам и топ-менеджменту. Цели, задачи компании и способы их



достижения, ранее лишь подразумеваемые, теперь четко фиксируются на бумаге и подвергаются детальному обсуждению, а также становятся измеримыми в терминах денежных потоков. Бизнес-план – это дорожная карта бизнеса, которая показывает, в какой точке А находится компания, в какой точке Б она должна оказаться, и наконец – как перевести компанию из точки А в точку Б.

В процессе, когда не только собственники, но и наемные менеджеры и сотрудники «привыкают» к бизнес-планированию, бизнес-план становится ценным ориентиром развития бизнеса. С ним уже считаются и сверяются и, когда возникает такая потребность – периодически адаптируют к новым условиям, которых он не предусматривал. Впоследствии бизнес-план превращается из информационного ориентира в инструмент планирования и контроля деятельности бизнеса.

Внедрение корпоративной системы бизнес-планирования подразумевает ряд мероприятий – от разработки форматов документов и регламентов работы до практического запуска системы в компании и последующего регулярного ее совершенствования.

### ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ закономерно вырастает из бизнес-планирования, когда бизнес-план превращается из стратегического ориентира в детальное руководство к действию по развитию бизнеса.

Бюджеты – это иерархическая финансовая модель бизнеса, состоящая из набора компонент (отдельных бюджетов). Каждый из бюджетов детализирует те или иные ключевые аспекты бизнеса (продажи, закупки, инвестиции и т. п.).

Синтез бюджетов компании дает сводную финансовую модель, которая может иметь множество ценных применений – от план-фактного контроля результатов бизнеса до оценки его стоимости и анализа рисков.

Для последующего эффективного развития корпоративного менеджмента целесообразно изначально синхронизировать систему бюджетирования с системой бухгалтерского (финансового) учета компании.

### ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ БИЗНЕС-АНАЛИЗА

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СПЕЦИАЛЬНОЙ методологии и стандартных IT-инструментов позволяет решить проблему малоинформативной и запоздалой финансовой и управленческой отчетности. Отчетность из летописи превращается в живой аналитический инструмент.

Оптимальная наладка системы бухгалтерского учета компании для нужд формирования управленческой финансовой отчетности на основе недорогой IT-платформы дает собственникам принципиально новые возможности анализа и контроля результатов деятельности бизнеса.

В зависимости от специфики бизнеса и зрелости корпоративной культуры система бизнес-анализа может охватывать разные наборы показателей. Предельно расширив систему, ее можно превратить в систему сбалансированных показателей (BSC), которая будет охватывать ключевые показатели бизнеса (KPI) как финансового, так и нефинансового характера.

Однако на первых порах более разумным может оказаться как раз решение предельно сузить систему бизнес-анализа и сфокусировать ее исключительно на денежных потоках компании. В таком варианте система обеспечит тотальный контроль финансовых потоков «день-в-день» как для отдельного предприятия, так и для разветвленного холдинга, включающего множество бизнес-единиц.



### [ СОБСТВЕННОСТЬ ]

В результате собственник или топ-менеджер бизнеса сможет в течение считанных секунд получать информацию о всех платежах (когда, кому, сколько, за что и т. д.) любой своей компании. Причем данные будут выдавать не наемный сотрудник, имеющий собственные интересы, а беспристрастная компьютерная аналитическая система.

Подобная система обеспечит не только качественно новые возможности анализа финансовых показателей бизнеса, но и даст беспрецедентный уровень прямого финансового контроля бизнеса со стороны его собственников/топ-менеджеров. Впоследствии же система может быть расширена до формата полнофункциональной BSC.

### ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

НАЛИЧИЕ ФИНАНСОВЫХ «СЮРПРИЗОВ» – значительных неблагоприятных отклонений фактических денежных потоков от запланированных – сигнализирует о необходимости системного управления рисками бизнеса.

Заранее выявить, что может пойти «не так»; оценить возможные последствия и их приемлемость; спланировать меры реагирования (назначив по ним ответственных, сроки, ресурсы); проконтролировать результаты; проинформировать собственников – вот далеко не полный перечень функций риск-менеджмента.

Эффективное внедрение корпоративной системы риск-менеджмента позволяет перейти от реактивного к проактивному управлению – от реагирования на проблемы после их возникновения и проявления к активному их предупреждению и недопущению.

Результат – системное снижение как непредвиденного перерасхода средств в бизнесе, так и непредвиденного недополучения средств. А это в свою очередь оборачивается ростом экономической эффективности и стоимости бизнеса. И чем масштабнее и разветвленной бизнес-структура, тем значительнее эффект риск-менеджмента.

### ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ – важнейший элемент корпоративного управления, призванный содействовать организации в достижении поставленных целей. Он ориентирован на повышение эффективности процессов управления рисками, контроля и других процессов корпоративного управления.

Внутренние аудиторы, не принимая на себя ни управленческих, ни функциональных обязанностей в бизнесе, по сути, сохраняют позицию независимых консультантов особого рода. Благодаря независимому статусу внутри организации внутренние аудиторы, кроме консультационных услуг, также по праву формируют независимое суждение о процессах, системах и других объектах корпоративного управления.

Непростой процесс создания подразделения внутреннего аудита в компании – от разработки устава, политики и плана деятельности до регламентов, форматов документов и методик работы оправдан не только соблюдением требований ведущих мировых регуляторов, но и той реальной пользой, которую внутренний аудит приносит компании.

**В заключение заметим, что вышеизложенный перечень этапов построения эффективной системы регулярного менеджмента не является исчерпывающим. Однако он может быть весьма полезен для собственников и топ-менеджеров при формировании первичного представления о содержании и последовательности ключевых шагов, которые им предстоит предпринять.**



[ Виктор Галасюк ]  
к.э.н., управляющий партнер Axerly (Москва),  
партнер КГ «КАУПЕРВУД» (Украина);  
galasyuk@axerly.com