

The international society of managers and chiefs for social responsible business

Международное общество менеджеров и руководителей  
социально-ответственного бизнеса



Мастер-класс:

**«Интегрированные системы менеджмента на  
основе требований международных стандартов  
качества».**

Виноградова О.В. Яковлев А.В. Бойцов А.А. Пиотровская Е.М. Кузнецова Т.В.

Санкт-Петербург  
2008

## Содержание:

- Как строятся современные системы управления предприятием:
  - Основные понятия об интегрированных системах менеджмента.
  - Роль стандартизации в развитии бизнес-сообществ.
  - Применение современных моделей управления для достижения конкурентных преимуществ.
- Методология построения современной системы менеджмента предприятия «9 Ключей Бизнеса»

# Ведущий:

## **Бойцов Андрей Александрович**

- Исполнительный директор Северо-Западного департамента Международного общества менеджеров и руководителей социально-ответственного бизнеса (ISMC)
- Член комиссии по этике и социальной ответственности предпринимательства Общественного совета по развитию малого предпринимательства при Губернаторе Санкт-Петербурга
- Директор по развитию НП «Бюро Безупречного Бизнеса»

E-mail: [andrey@ismc-spb.org](mailto:andrey@ismc-spb.org)

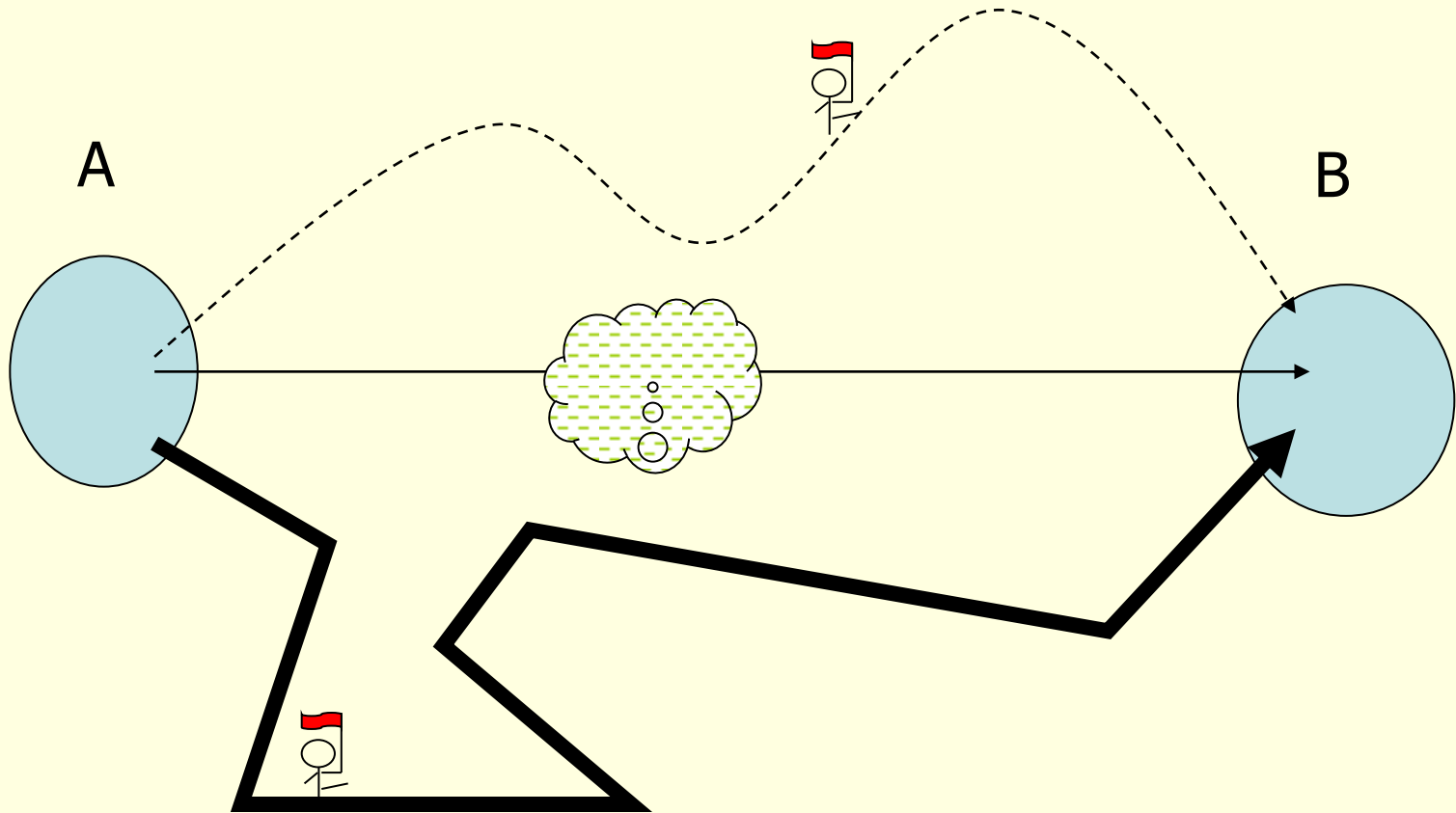
тел: 8-921-390-16-95

Компания – это форма ведения бизнеса

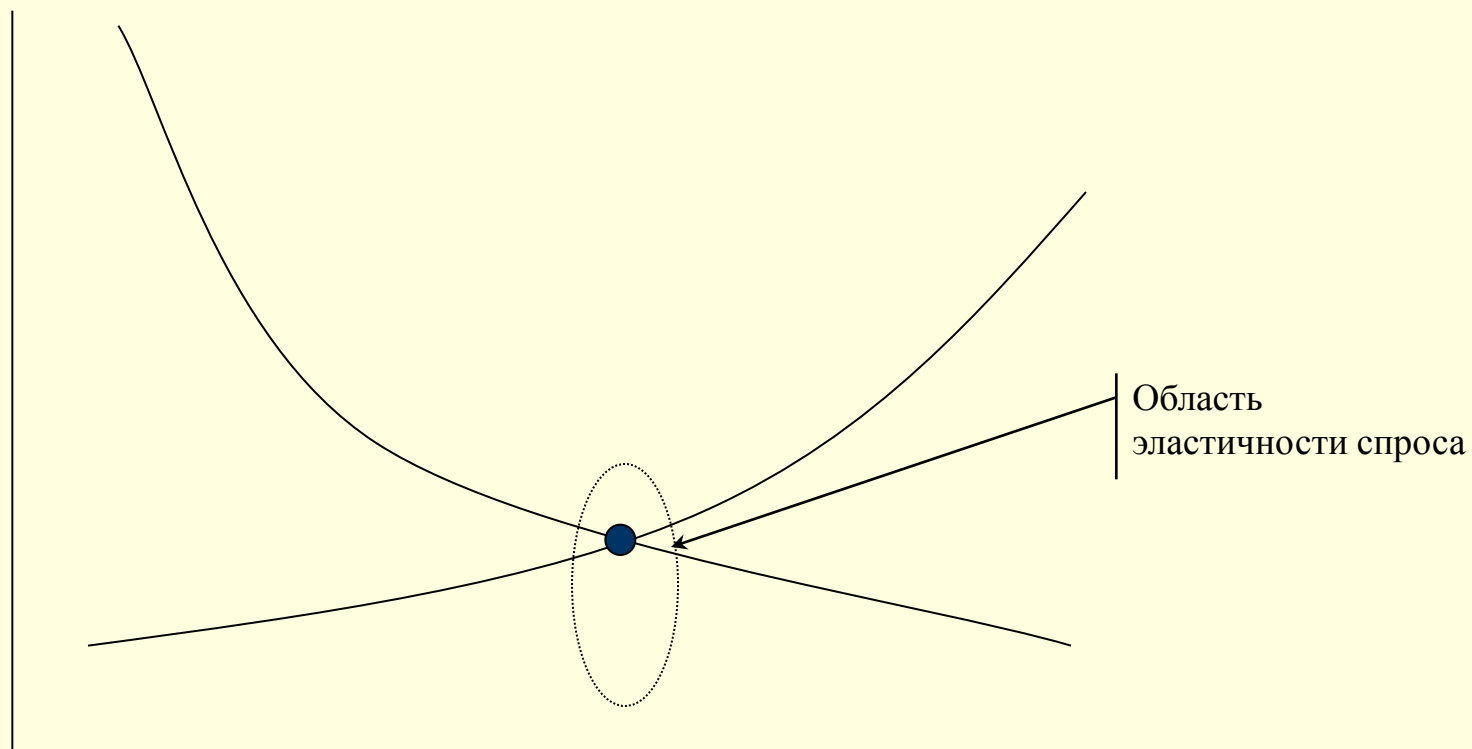
Компания имеет  
четкую структуру управления  
– через сферы менеджмента

Компания не существует сама по себе  
– есть стекхолдеры

**Система управления бизнесом должна отвечать его целям,  
соответствовать видению собственника и положению бизнеса  
в бизнес-среде.**



# Кривая спроса - предложения

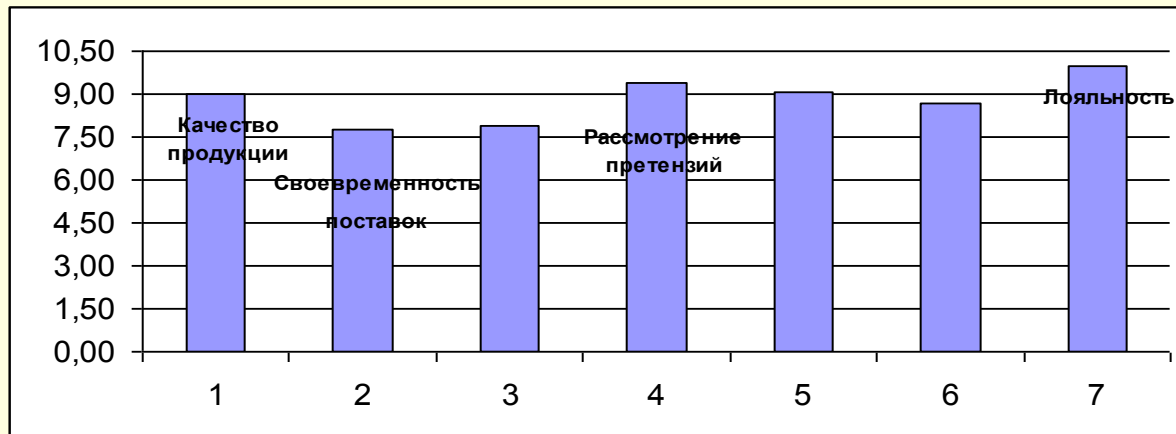


# АПГ Восточная Европа

	Коэффициенты	1.01.2006	1.01.2007
	<b>Операционный анализ</b>		
1	Коэффициент роста валовых продаж	-	46,73%
2	Коэффициент валовой прибыли	7,98%	11,25%
3	Коэффициент операционной прибыли	2,07%	6,07%
4	Коэффициент чистой прибыли	-3,64%	0,16%
	<b>Анализ операционных издержек</b>		
5	Коэффициент производственной себестоимости реализованной продукции	92,02%	88,75%
6	Коэффициент издержек на реализацию и управление	5,91%	5,18%
7	Коэффициент процентных платежей	6,15%	3,80%
	<b>Управление активами</b>		
8	Оборачиваемость активов, оборотов	2,03	2,87
9	Оборачиваемость постоянных активов, оборотов	3,50	5,35
10	Оборачиваемость чистых активов, оборотов	4,92	8,65
11	Оборачиваемость дебиторской задолженности, оборотов	7,91	9,74
12	Оборачиваемость товарно-материальных запасов, оборотов	13,24	19,92
	<b>Прибыльность</b>		
13	Рентабельность оборотных активов	9,94%	37,66%
14	Рентабельность собственного капитала	-80,74%	4,14%
15	Рентабельность активов	2,10%	8,76%
16	Рентабельность чистых активов	5,11%	26,40%

## Достижения АО «Перинт»

Проведенное в 2006 году анкетирование клиентов с целью выяснения удовлетворенности работы с ЗАО ПЕРИНТ показало уже, 100% лояльность потребителей к компании. Результаты оценки компании по 10 бальной шкале приведены на графике:



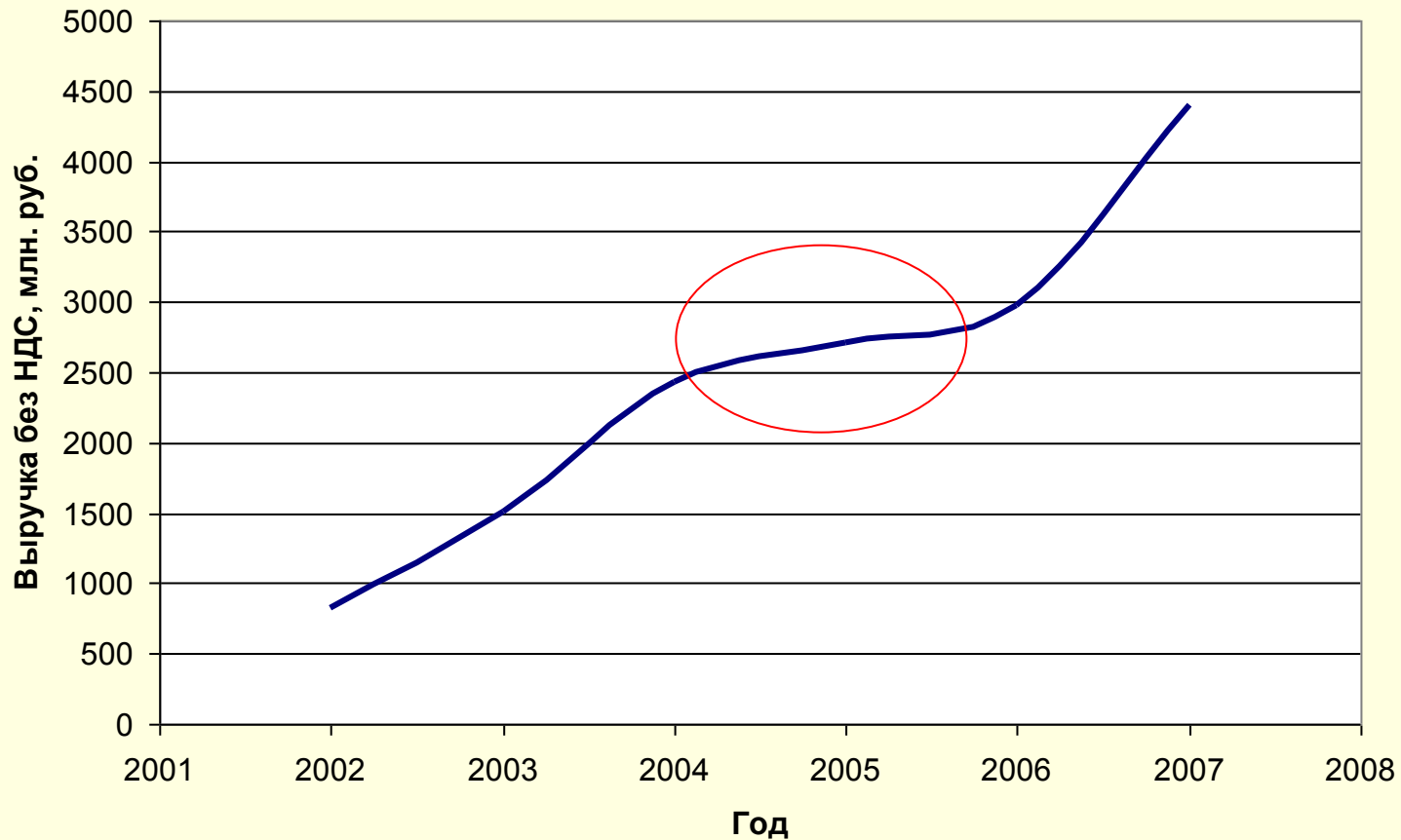
Перечень параметров к графику:

1. Соответствие качества продукции условиям договора
2. Своевременность поставок
3. Доступность информации
4. Своевременность рассмотрения претензий
5. Соответствие транспортировки и качества транспортной тары
6. Удовлетворенность условий отгрузки и транспортировки
7. Лояльность



# Финансовые характеристики

## Динамика роста Корпорации «ГРУЗОМОБИЛЬ»



# Общественное признание достижений



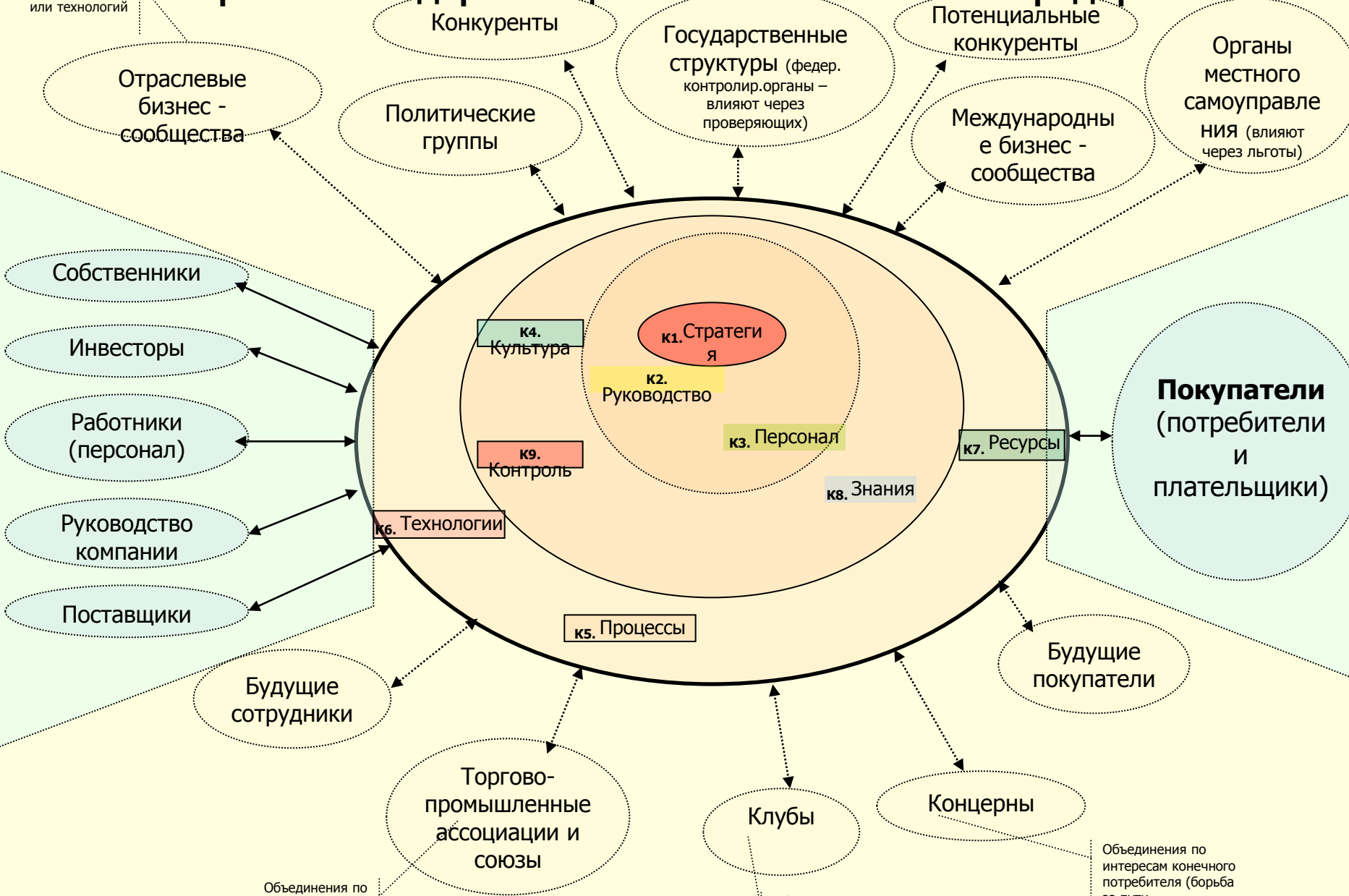
Методология "9 Ключей  
Бизнеса" [www.ismc-spb.org](http://www.ismc-spb.org)



**Губернатор Санкт-Петербурга  
Валентина Ивановна Матвиенко награждает авторов  
методологии «9 ключей бизнеса»  
Санкт-Петербург, СМОЛЬНЫЙ, июнь 2006 года**

# Карта стекхолдеров социально-ответственного предприятия

Объединения по интересам ресурсов или технологий



Объединения по транзакциям (транзакционным издержкам) = опора для власти

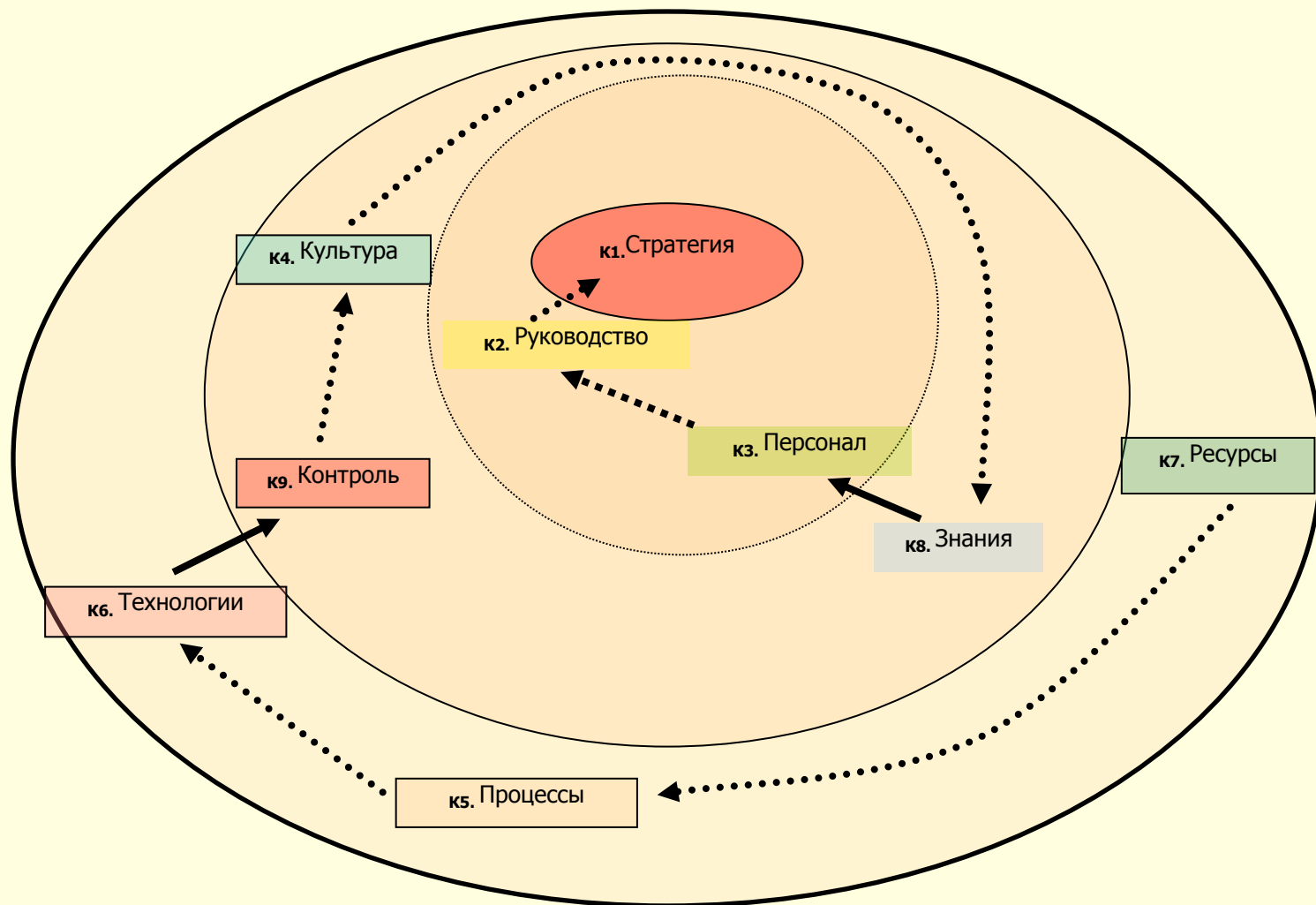
Объединения по интересам управления

Объединения по интересам конечного потребителя (борьба за пути продвижения = капиталы)

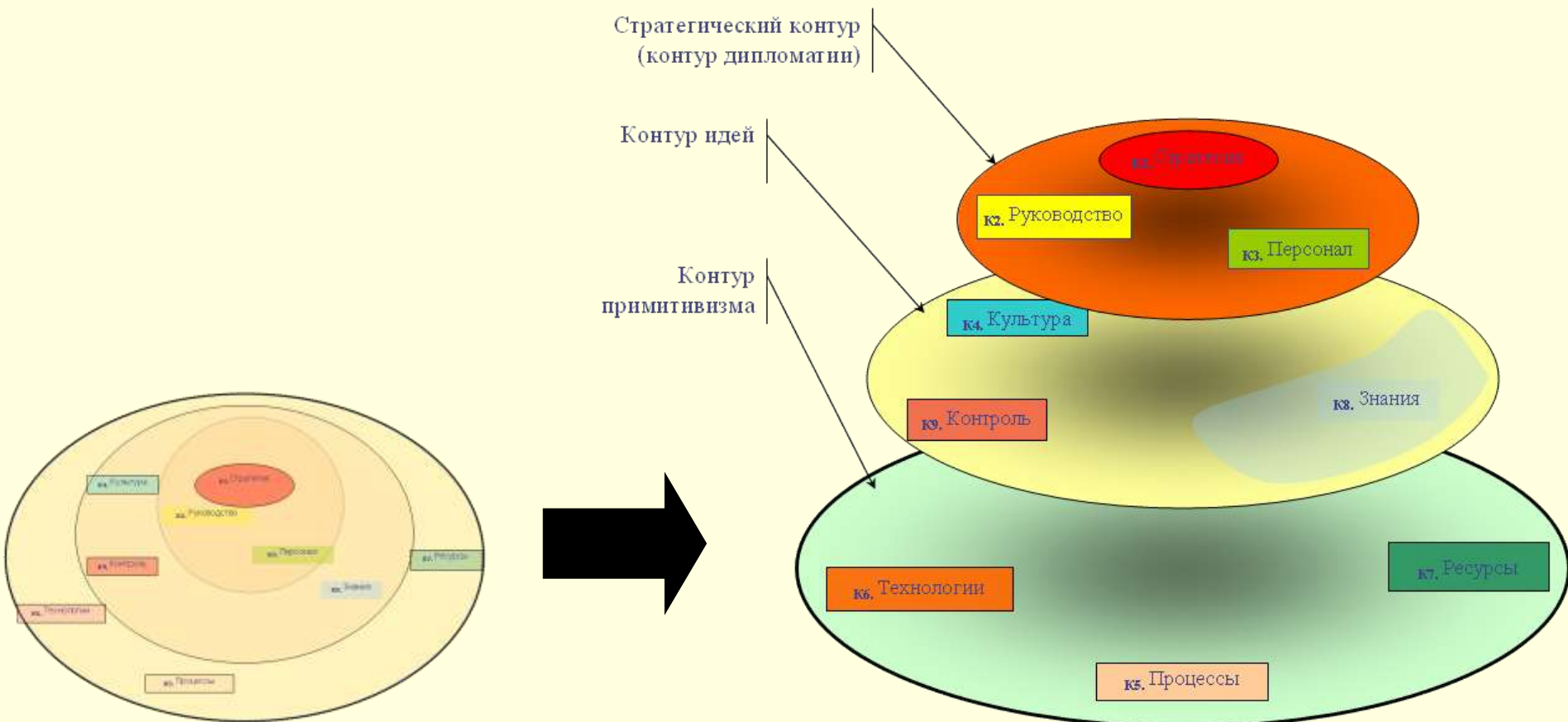
# Формула успеха предприятия по методологии «9 Ключей Бизнеса»

- В основе деятельности предприятия – требования потребителя продукции предприятия.
- Результаты деятельности - заданы собственником предприятия.
- Интересы собственника и потребителя должны быть сбалансированы.
  
- **Руководство** - обеспечивает единство целей и слаженную работу по их достижению.
- **Стратегия** – основа развития предприятия.
- **Персонал** – важнейший ресурс и главное преимущество предприятия.
- Корпоративная **культура** - основа всей деятельности предприятия.
- **Процессное** управление - основа постоянного совершенствования.
- **Управление ресурсами** – задача системы управленческого учета.
- **Контроль** и самооценка – механизм достижения целей.
- **Технологии** – основа долгой жизни предприятия
- **Управление знаниями** - основа развития.
  
- Предприятие является частью общества и живет по его законам, руководствуясь принципом сбалансированности взаимоотношений со стейкхолдерами.

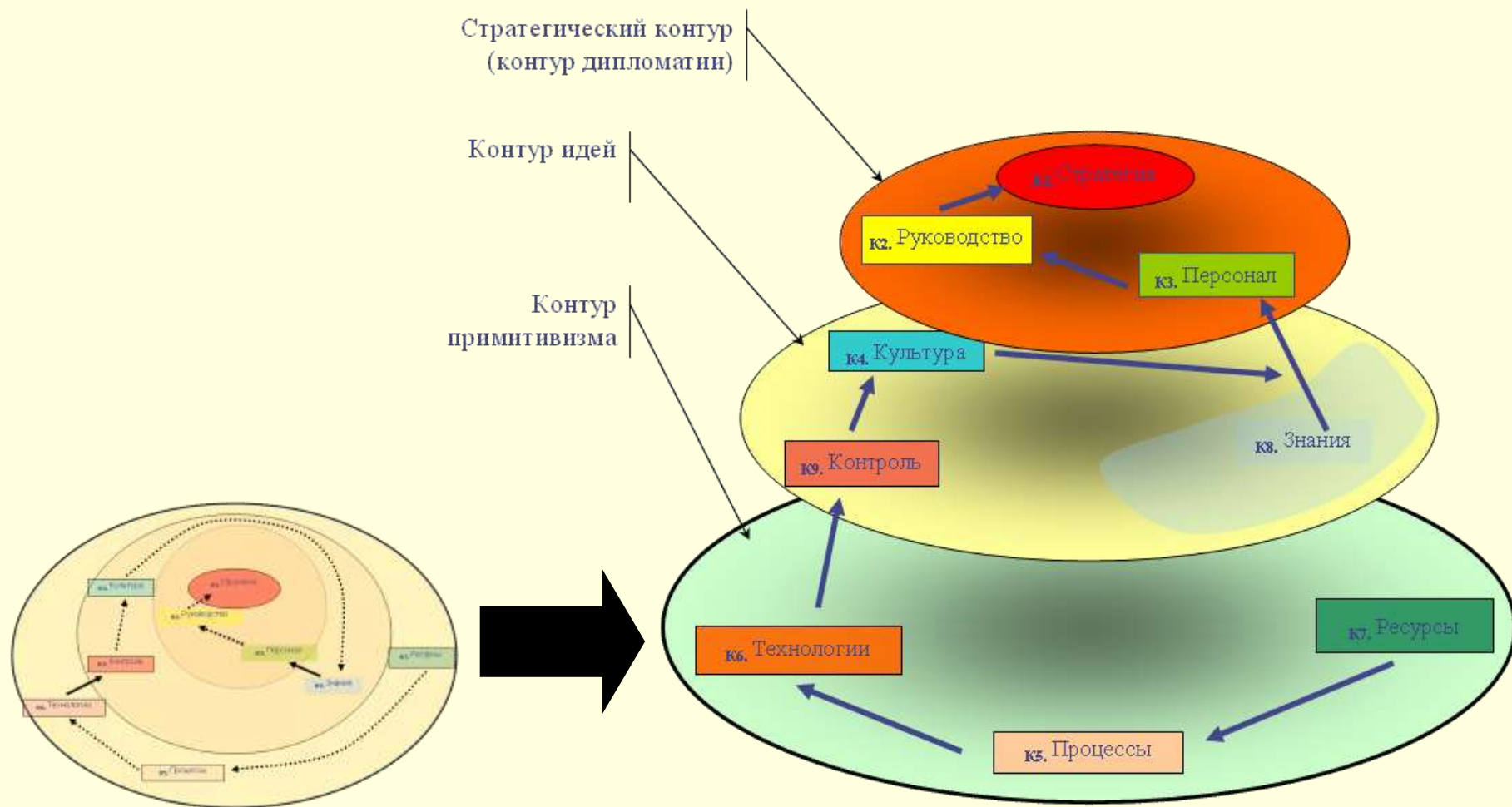
# Последовательно совершенствования сфер менеджмента социально-ответственного предприятия



# Уровни развития менеджмента социально-ответственного предприятия



# Порядок совершенствования уровней развития менеджмента социально-ответственного предприятия



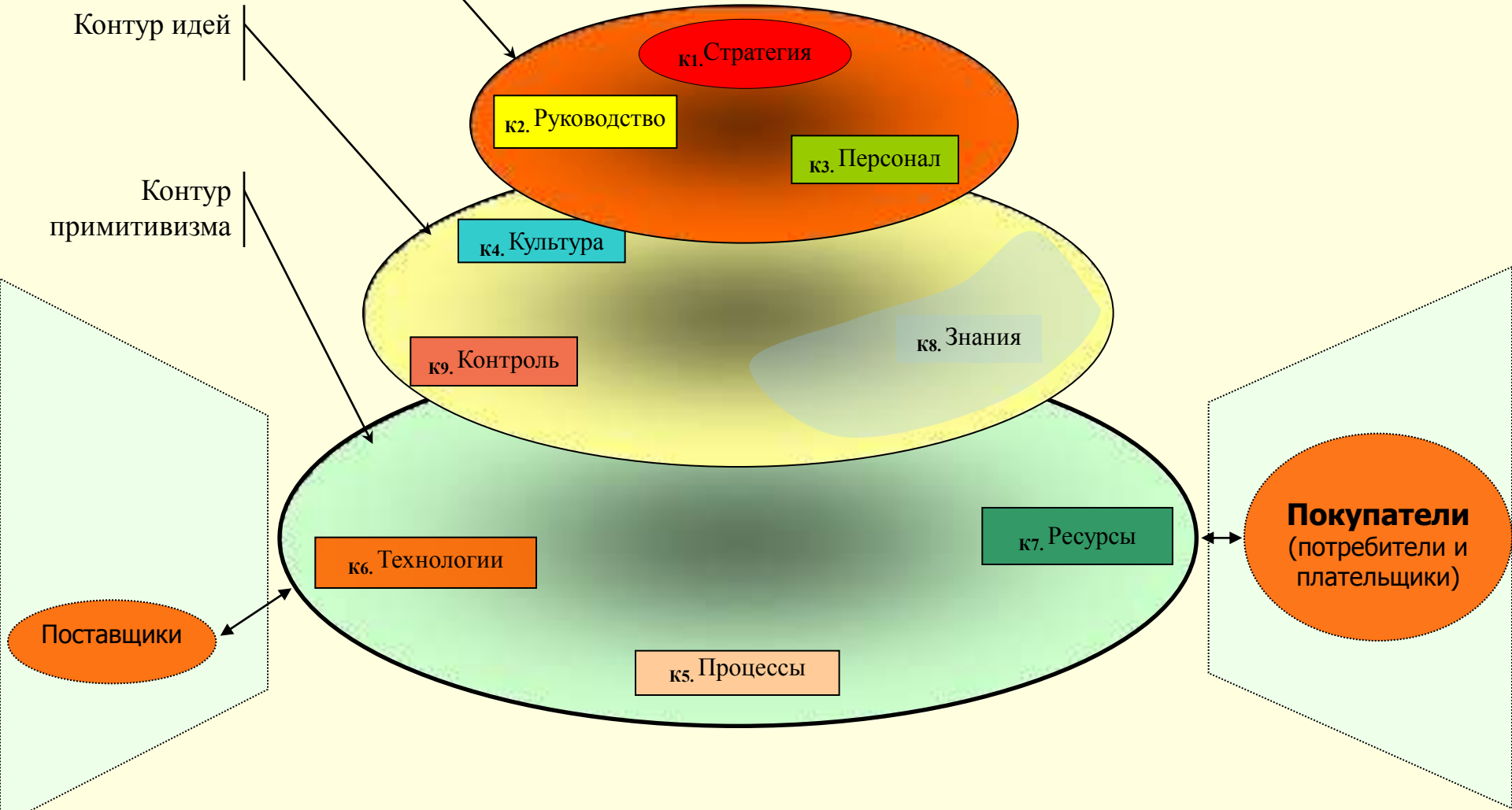


# Экономическая основа успеха социально-ответственного предприятия

Стратегический контур  
(контур дипломатии)

Контур идей

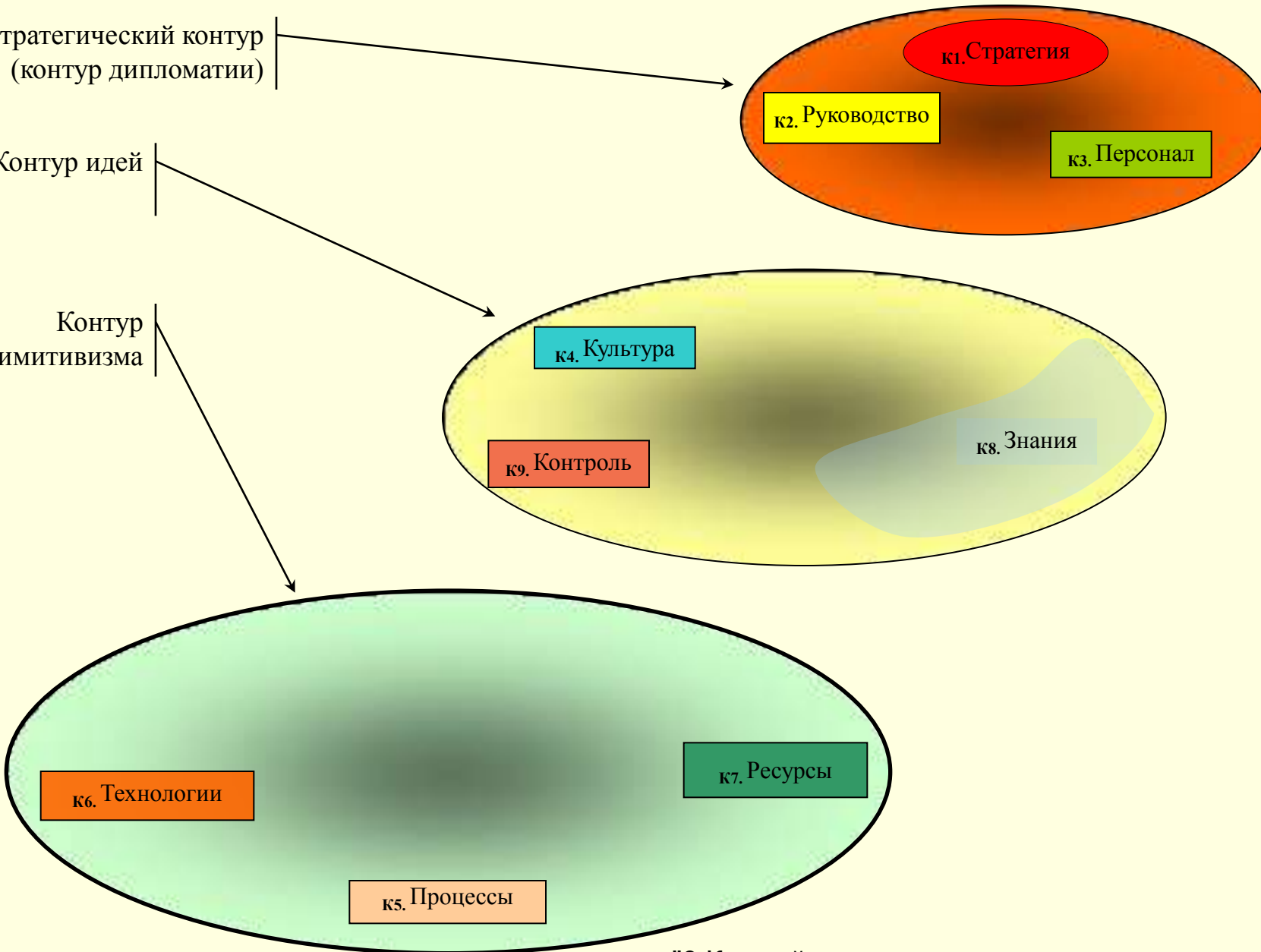
Контур  
примитивизма



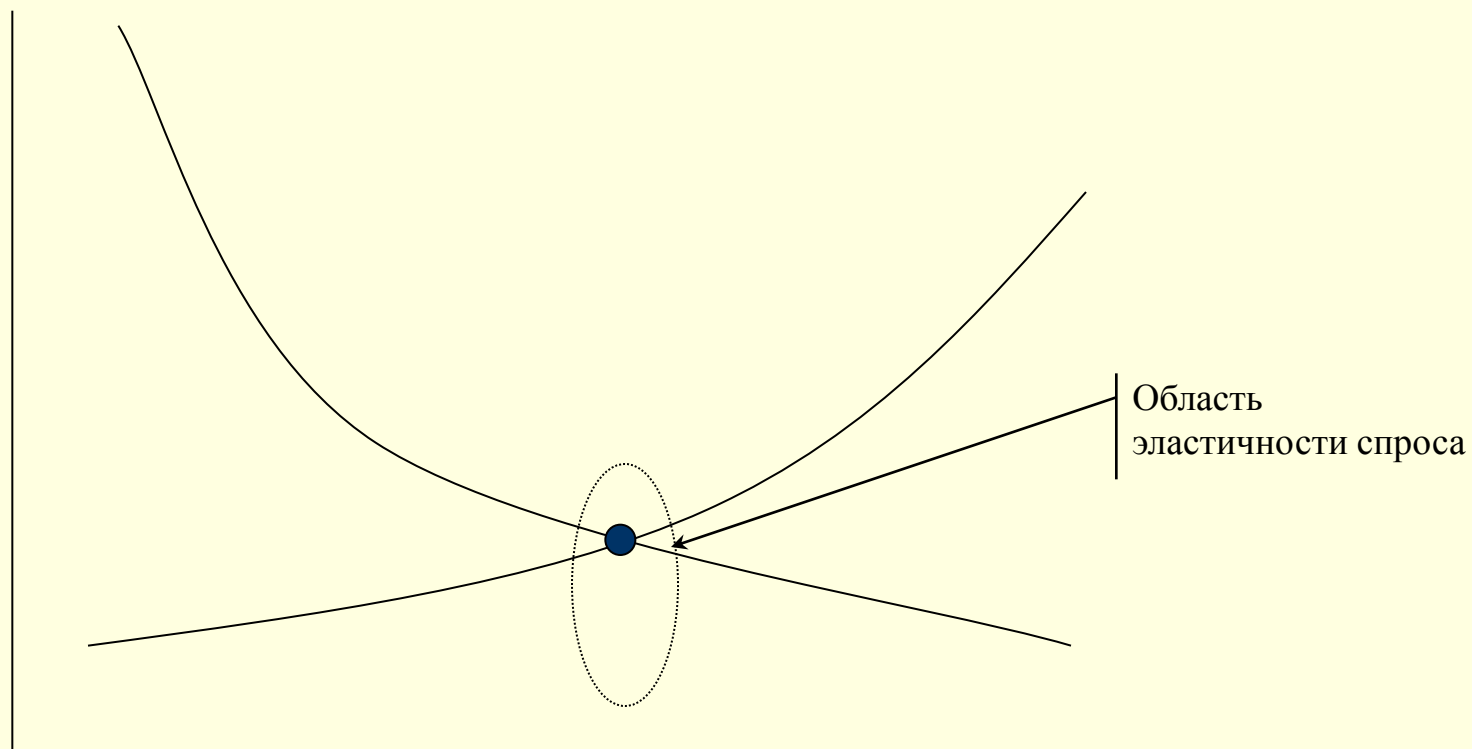
Стратегический контур  
(контур дипломатии)

Контур идей

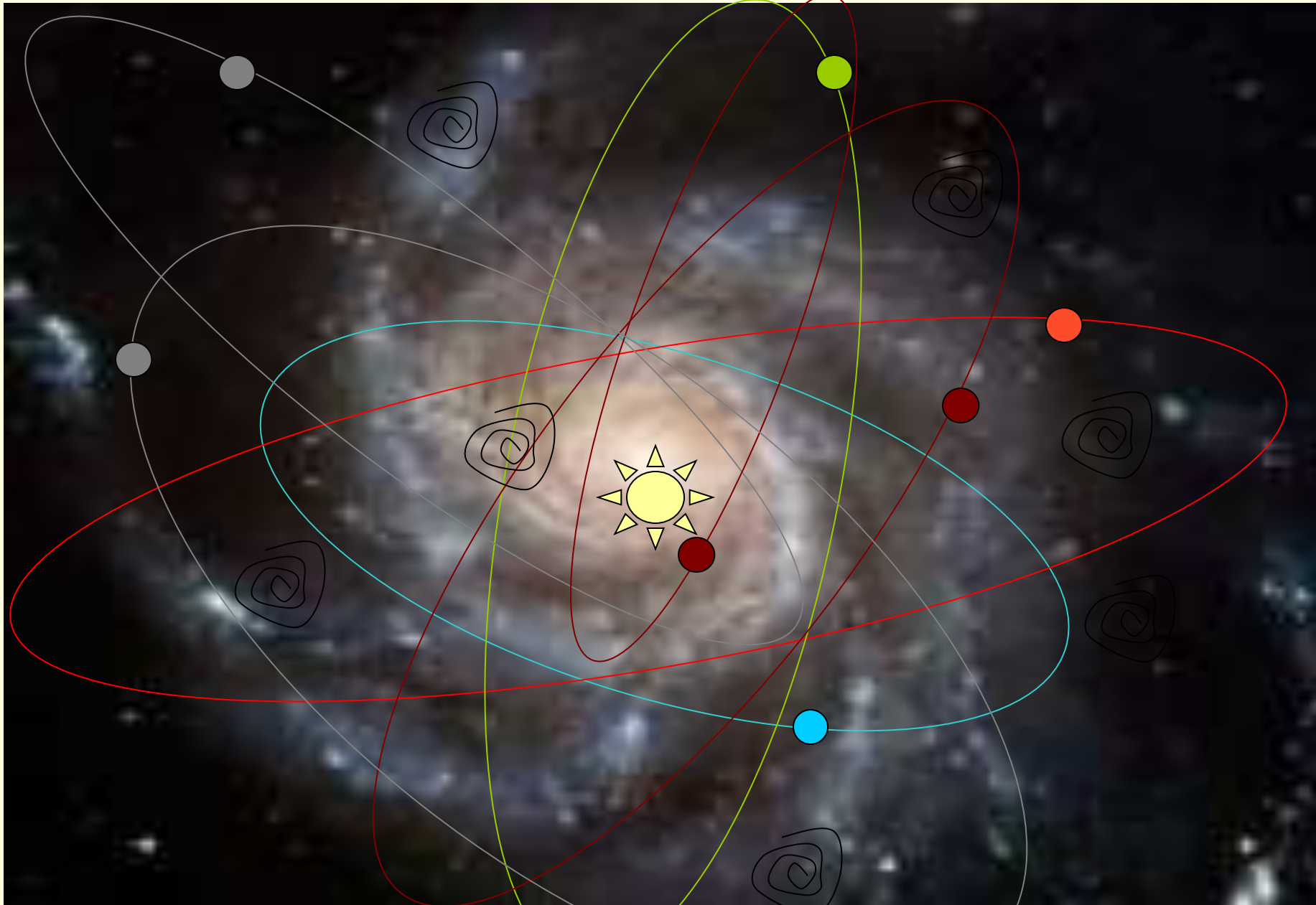
Контур  
примитивизма



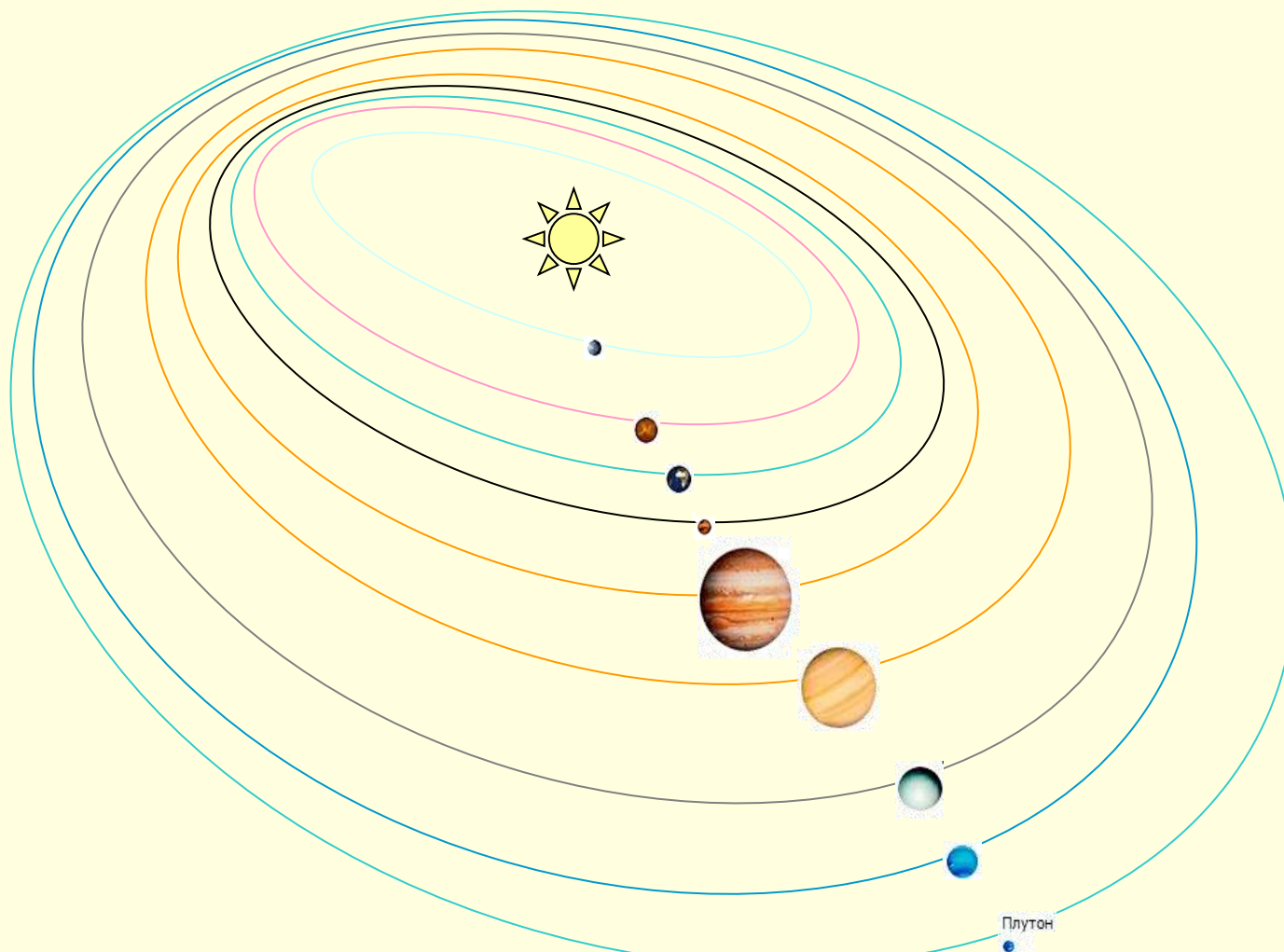
# Кривая спроса - предложения







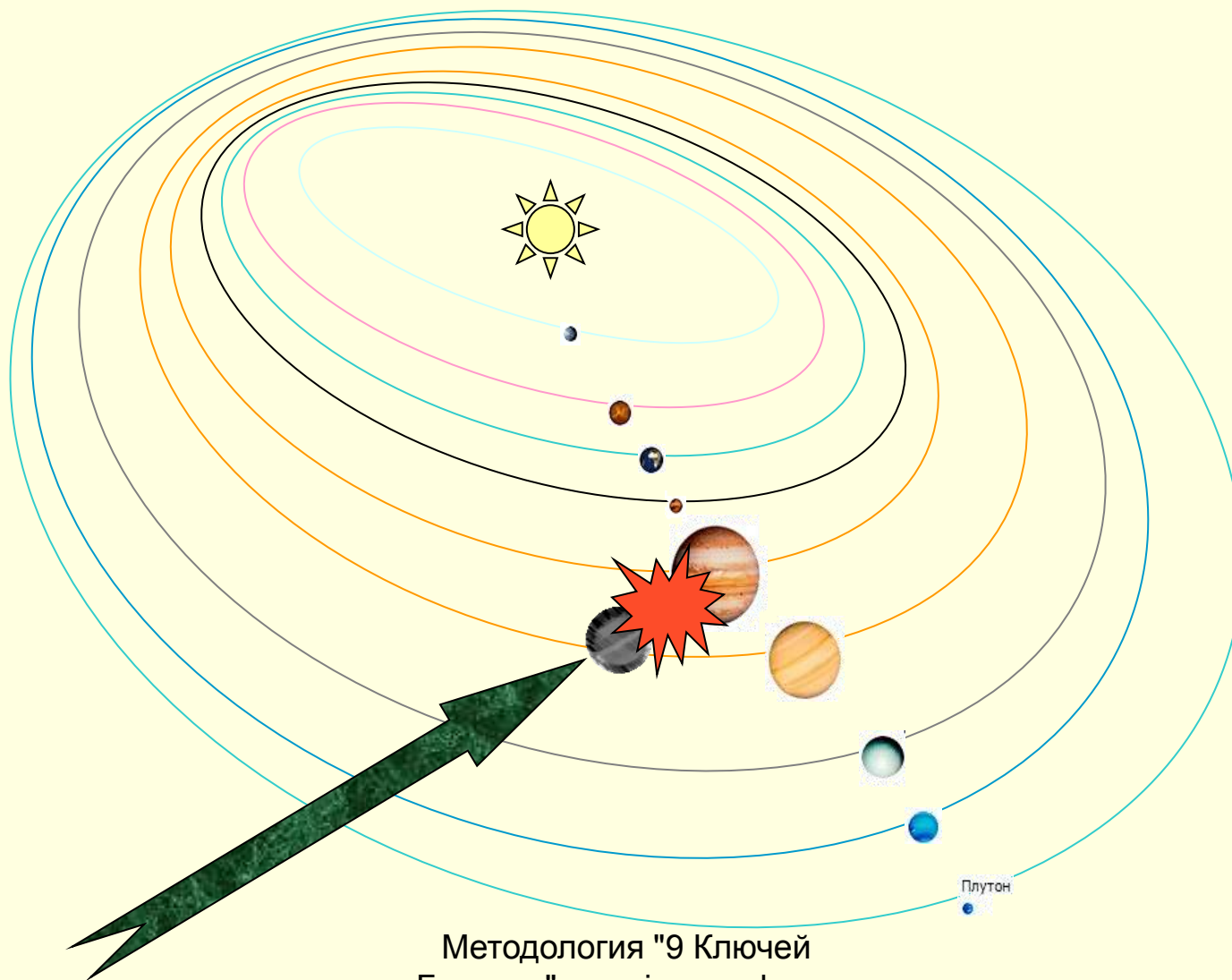
# Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества



# Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества



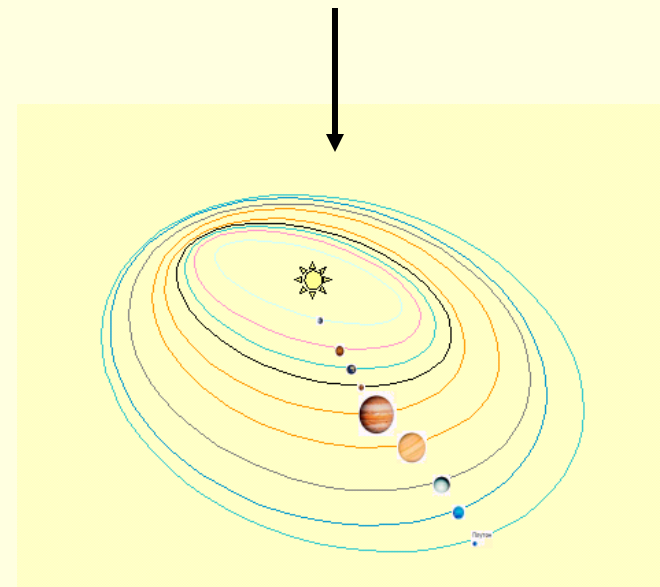
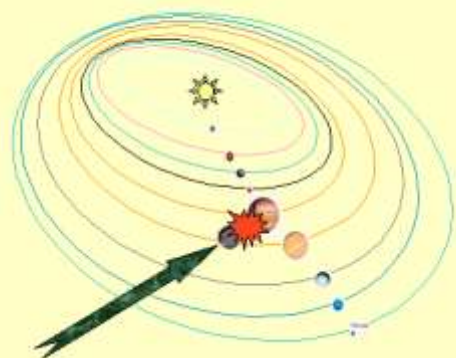
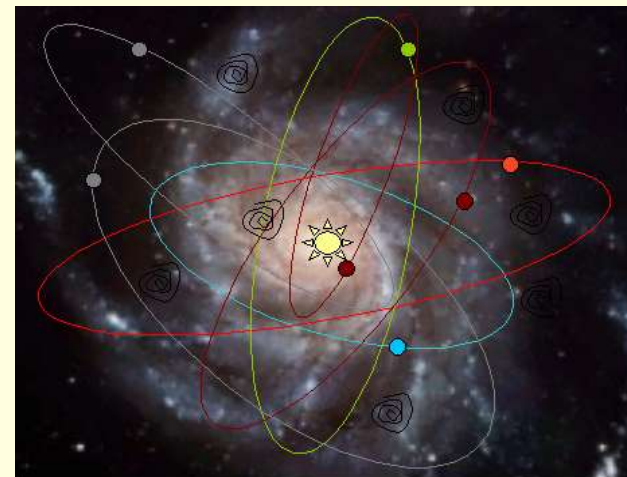
# Что дает грамотное стратегическое управление в бизнес-сообществе



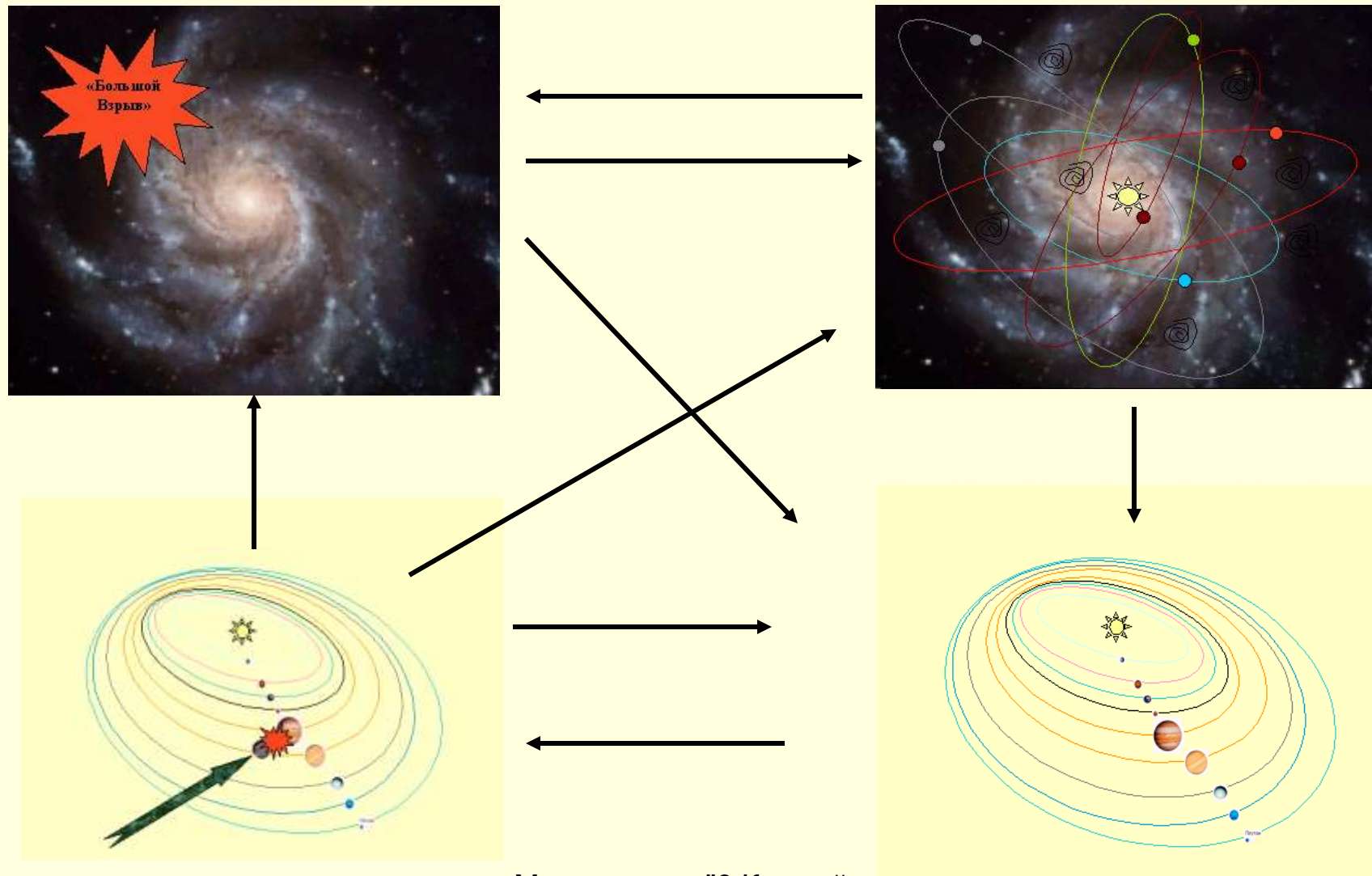
Методология "9 Ключей  
Бизнеса" [www.ismc-spb.org](http://www.ismc-spb.org)



# Варианты перехода со стадии на стадию



# Варианты перехода со стадии на стадию



**требование:** Потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным.

МС ИСО 9000:2000

- **заинтересованная сторона:** Лицо или группа, заинтересованные в деятельности или успехе **организации**  
Примеры: **потребители**, владельцы, работники организации, **поставщики**, банкиры, ассоциации, партнеры или общество.

МС ИСО 9000:2000

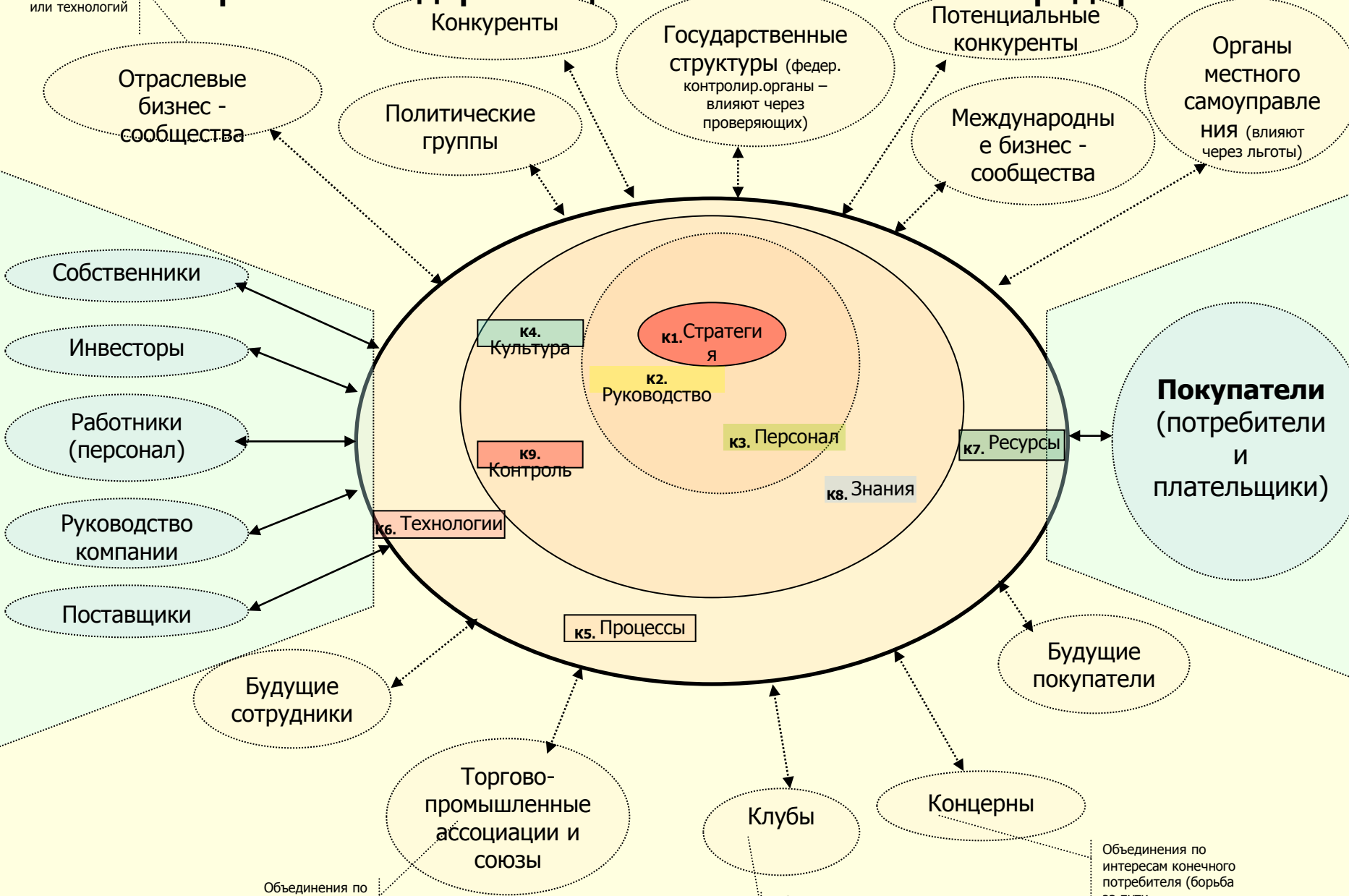
## Доминирующие идеи

	18 век	19 век	20 век	1-я половина 21 века
Ресурсы	Земля	Деньги	Трансакции	Отношения
Идеология	Идея конфликта	Идея конфликта	Идея конкуренции	Идея конкуренции
Поведение	Война	Поглощение и разорение	Слияние и вытеснение	Кооперация и объединение

# Аналитическая справка по международным стандартам качества

# Карта стекхолдеров социально-ответственного предприятия

Объединения по интересам ресурсов или технологий



Отраслевые бизнес - сообщества

Собственники

Инвесторы

Работники (персонал)

Руководство компании

Поставщики

Будущие сотрудники

Торгово-промышленные ассоциации и союзы

Клубы

Концерны

Будущие покупатели

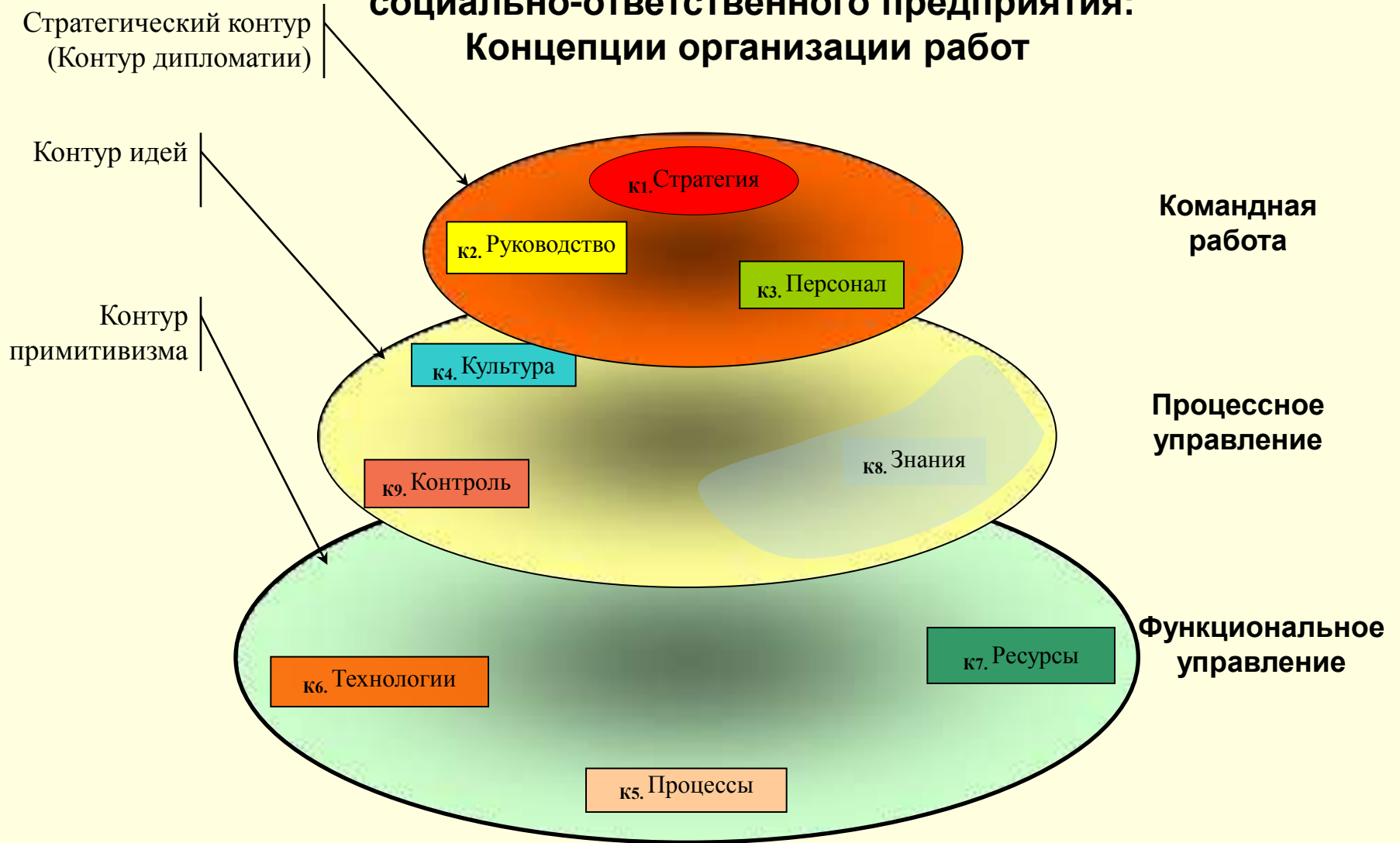
Покупатели (потребители и плательщики)

Объединения по транзакциям (транзакционным издержкам) = опора для власти

Объединения по интересам управления

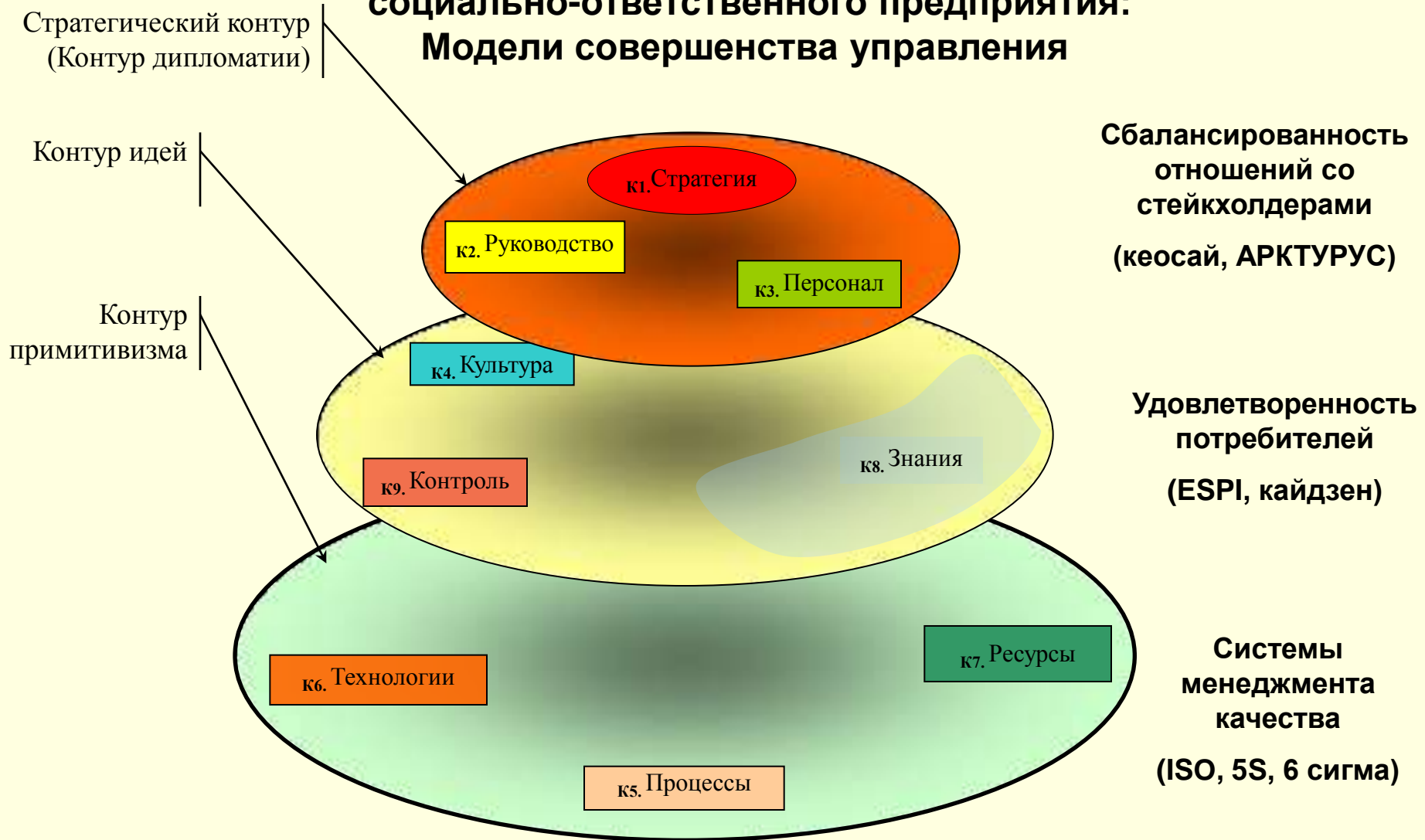
Объединения по интересам конечного потребителя (борьба за пути продвижения = капиталы)

# Уровни развития менеджмента социально-ответственного предприятия: Концепции организации работ



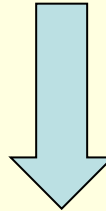


# Уровни развития менеджмента социально-ответственного предприятия: Модели совершенства управления



**Перспективные Конкурентные стратегии  
социально-ответственного предприятия:**

**Стратегии динамических способностей**



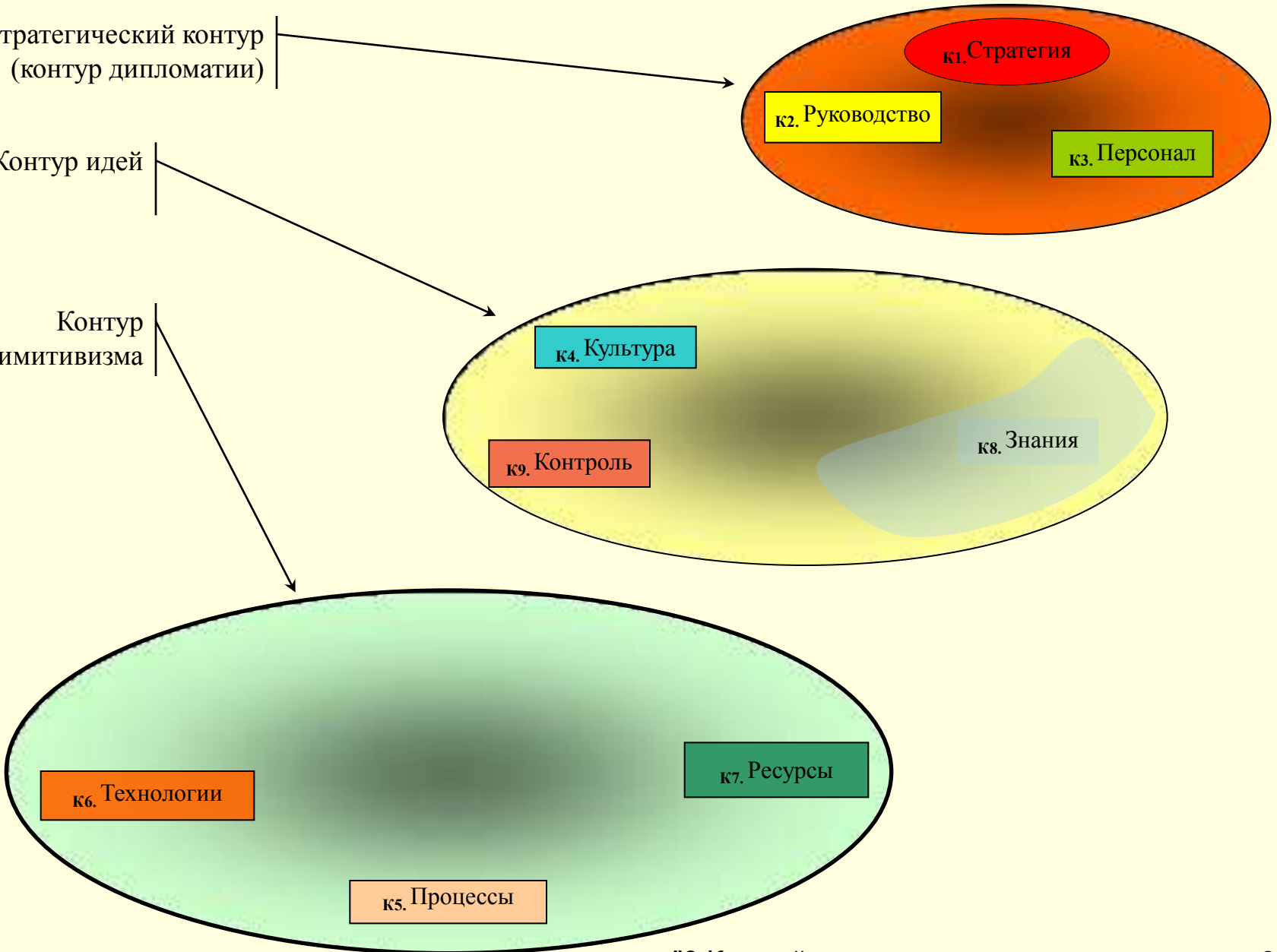
**Сбалансированные интересы стеххолдеров**

**СОЗДАНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

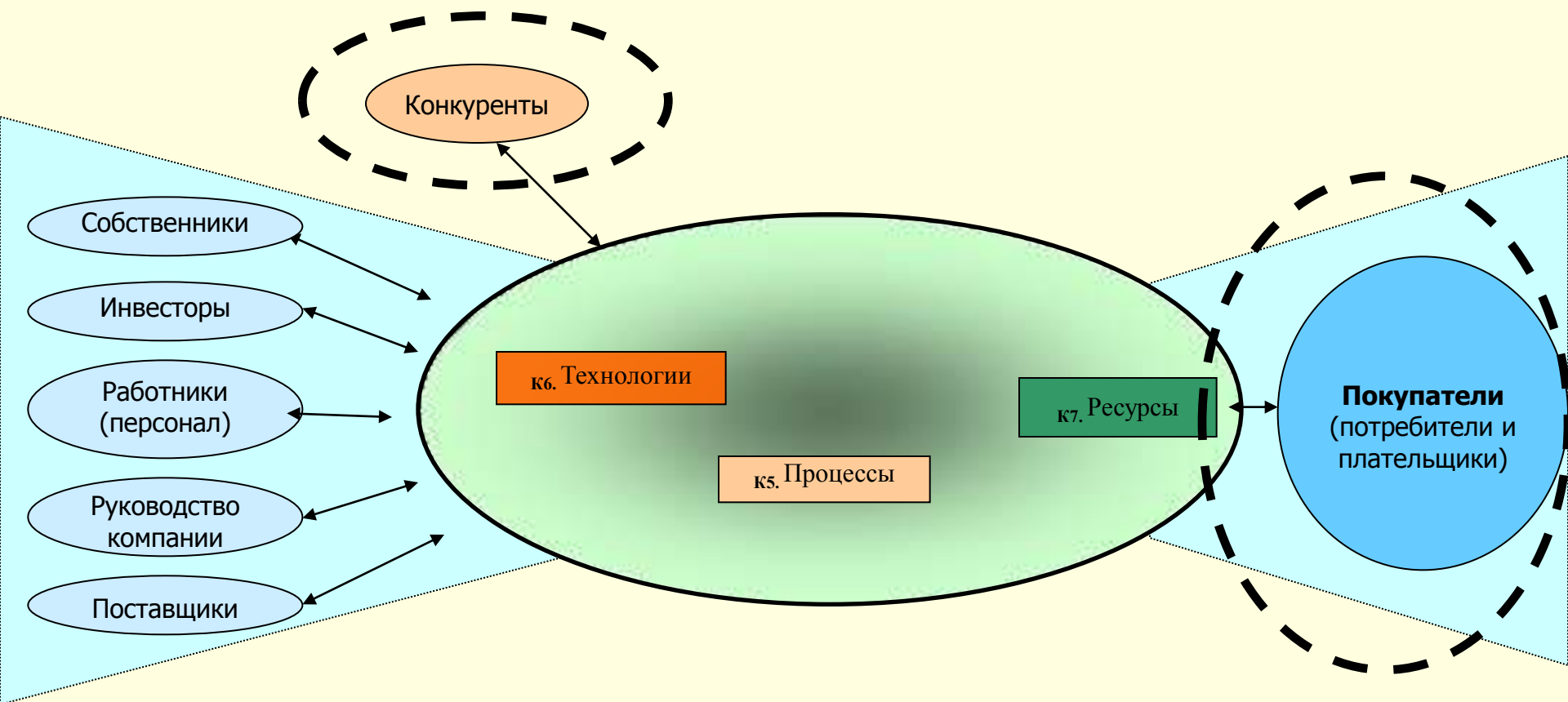
Стратегический контур  
(контур дипломатии)

Контур идей

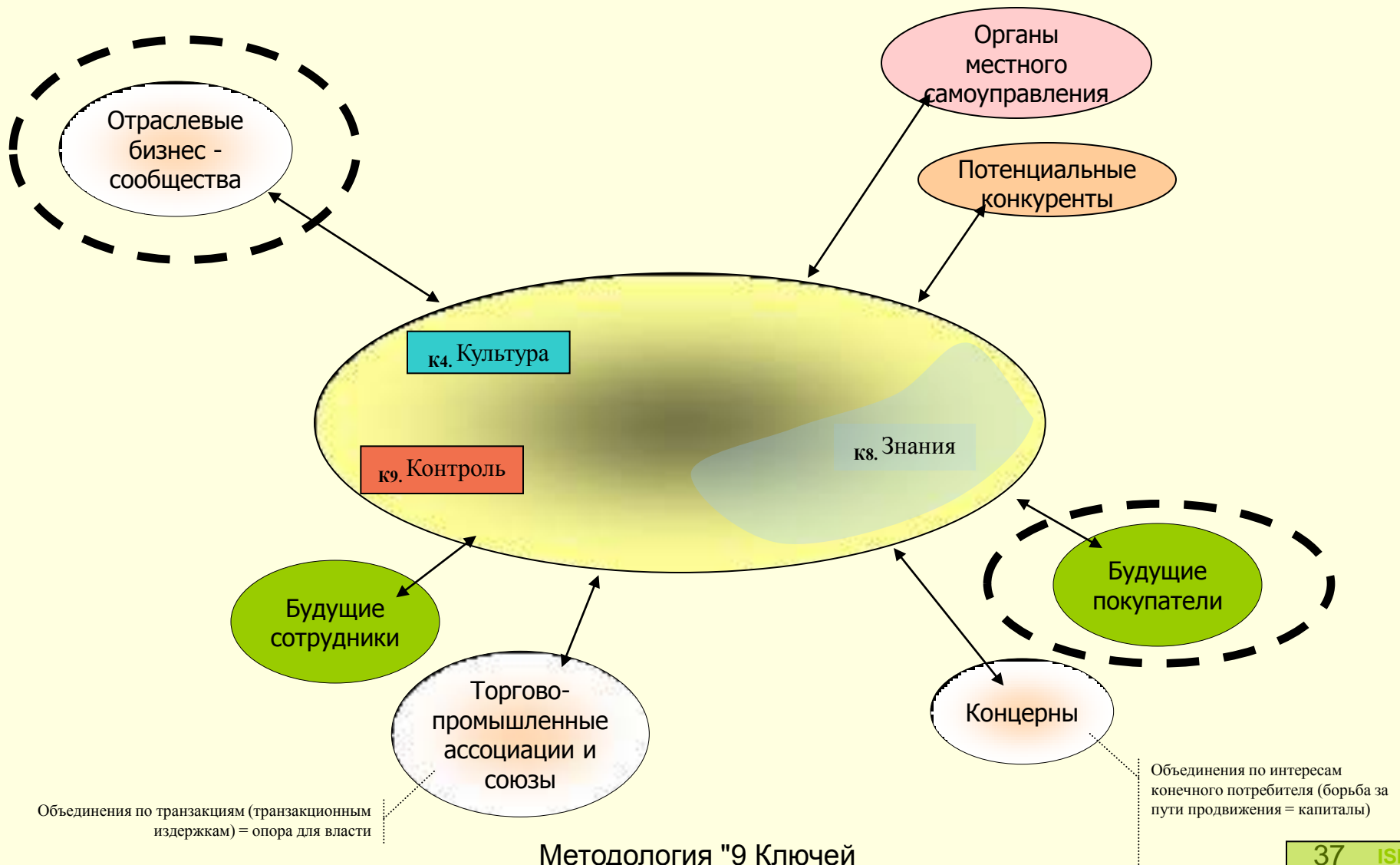
Контур  
примитивизма



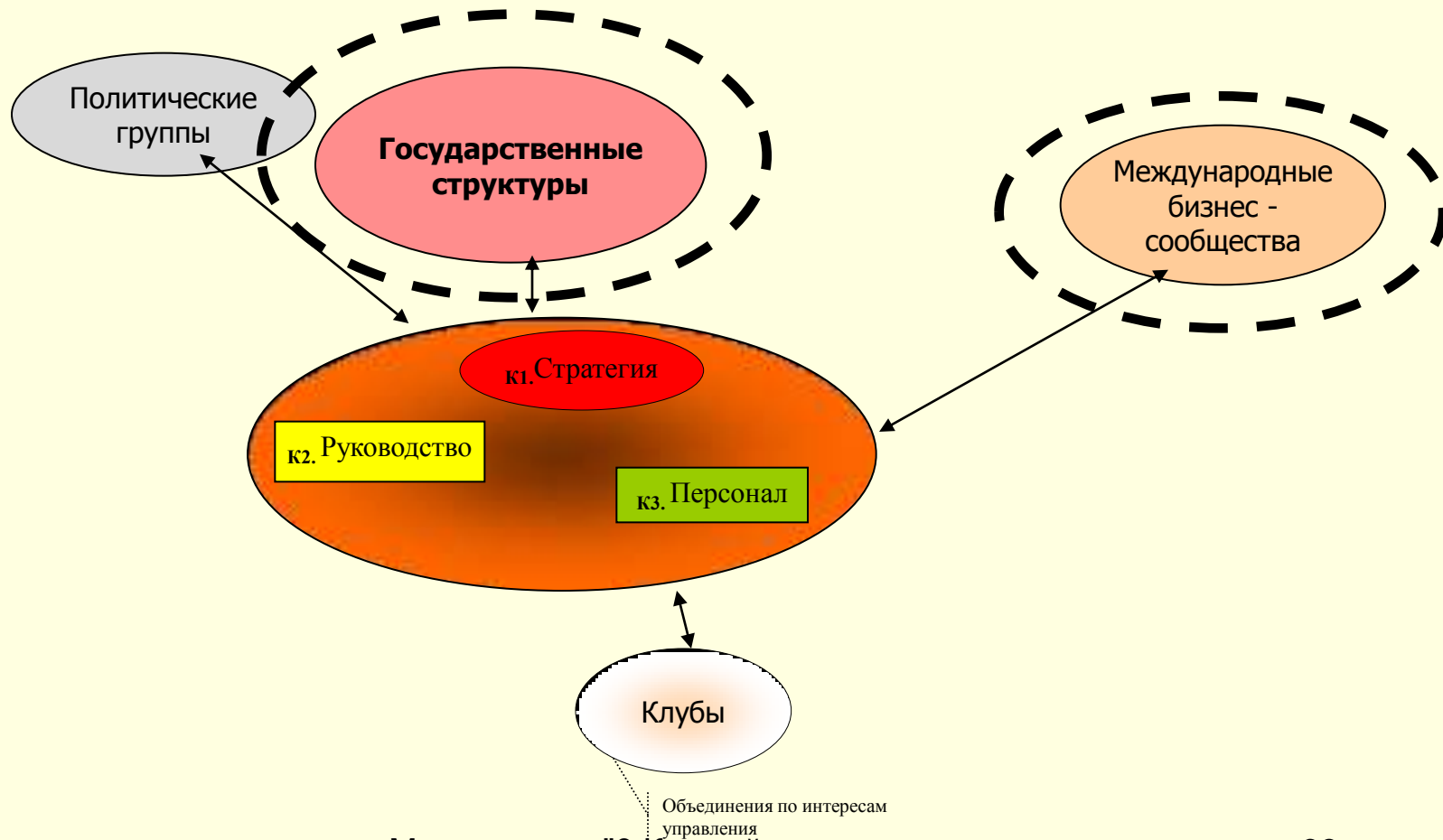
# Стекхолдеры контура примитивизма



# Стекхолдеры контура идей



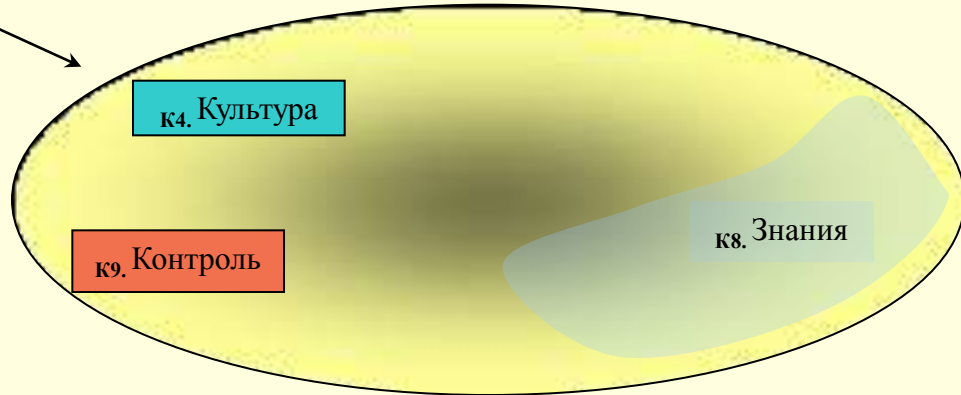
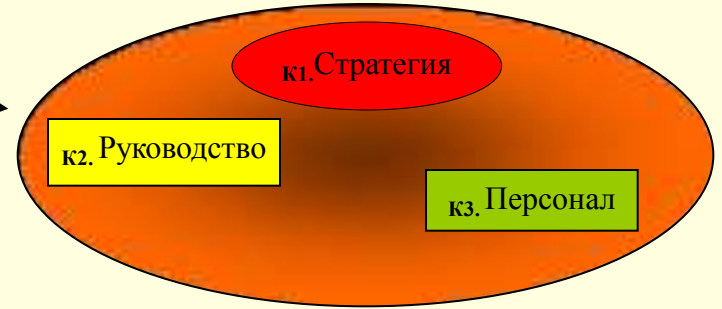
# Стекхолдеры контура дипломатии



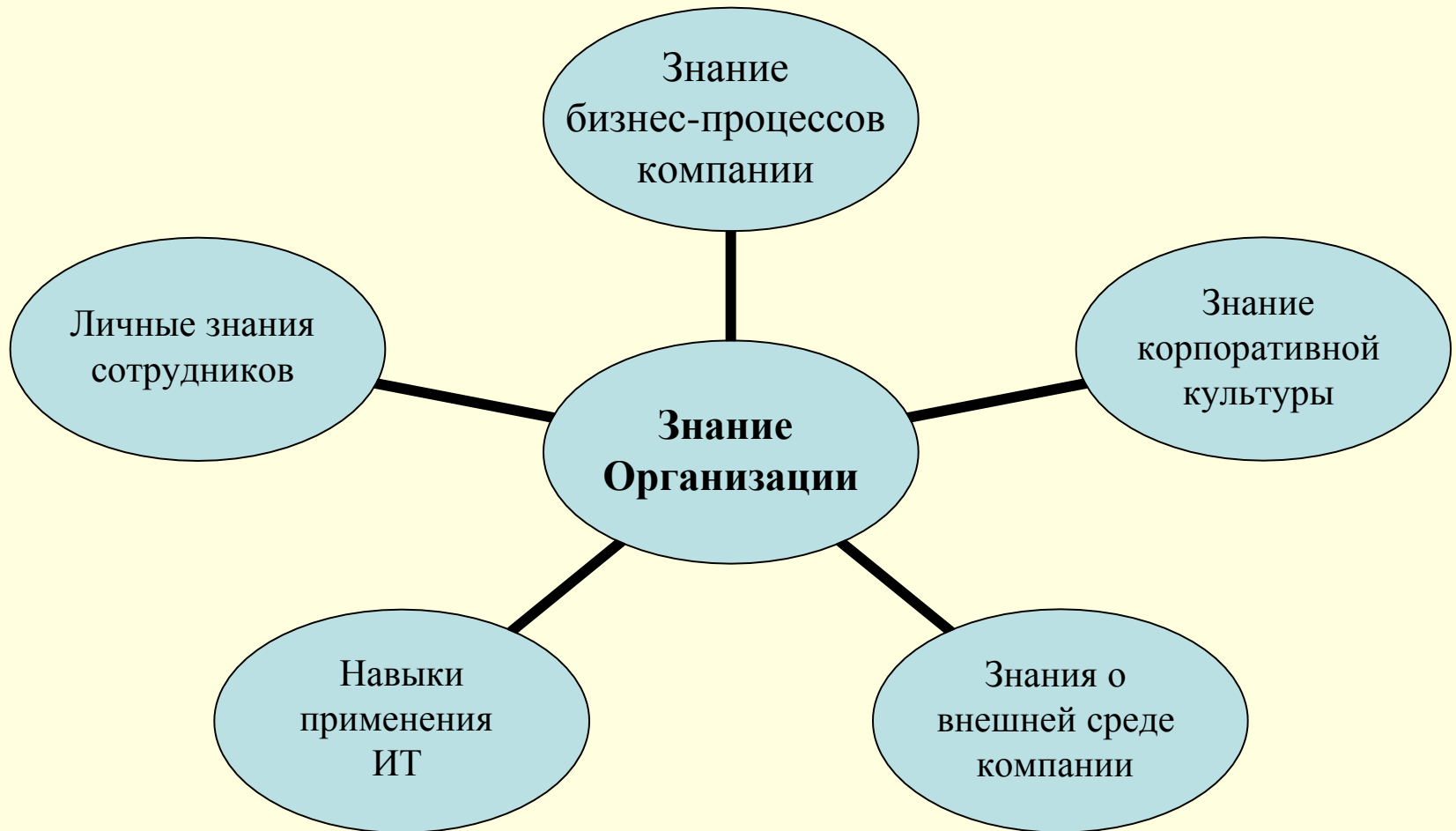
Стратегический контур  
(контур дипломатии)

Контур идей

Контур  
примитивизма



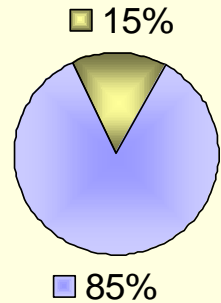
# Состав знаний организации





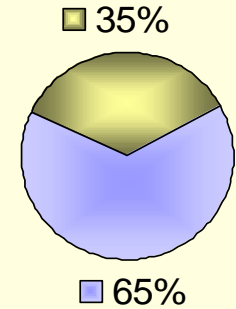
# Распределение знаний в компаниях

Остальные компании (93 %)



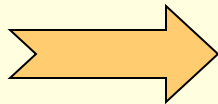
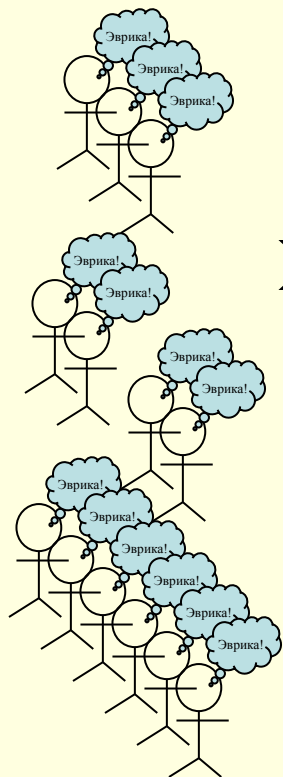
- Задokumentированные знания
- Незадokumentированные (скрытые) знания

Эффективные компании (7 %)

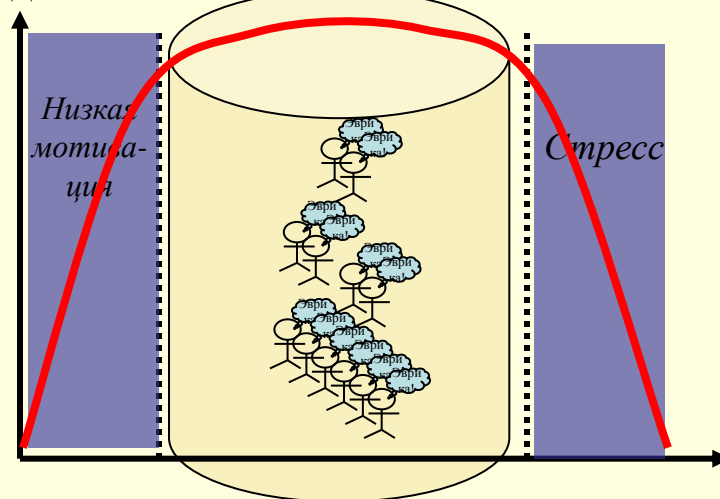


Опыт и компетенции персонала

Знания организации

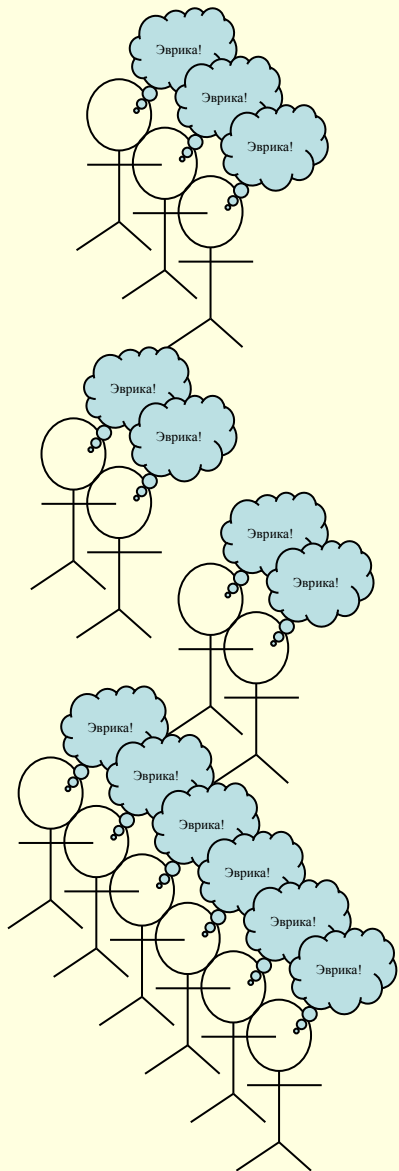


Эффективность деятельности



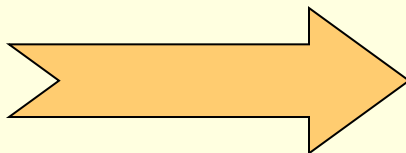
Сила стимула

Методология "9 Ключей  
Бизнеса" [www.ismc-spb.org](http://www.ismc-spb.org)



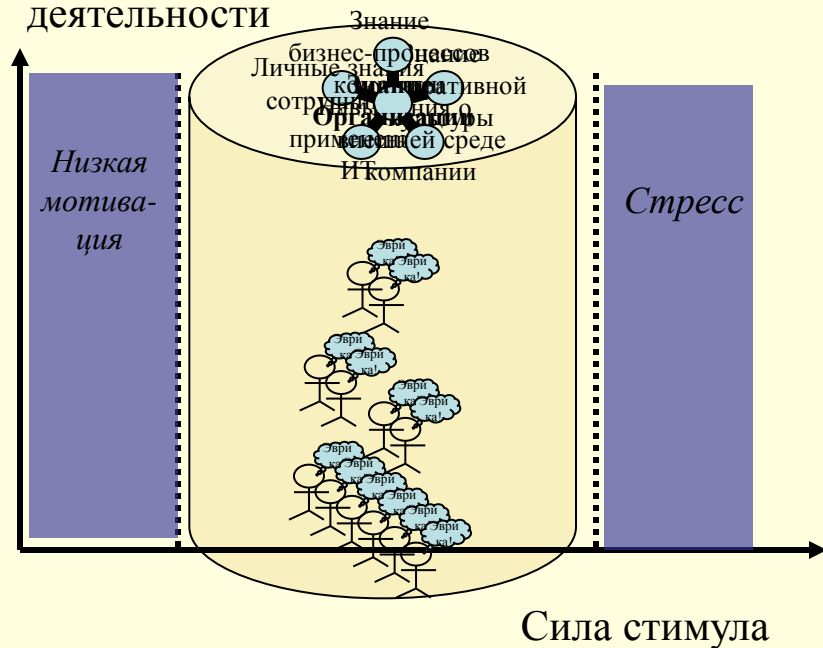
?

Как это делать

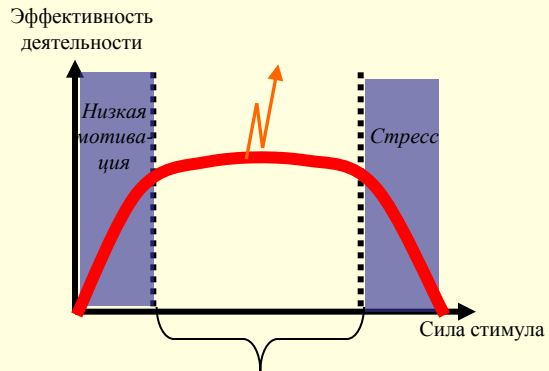


Эффективность

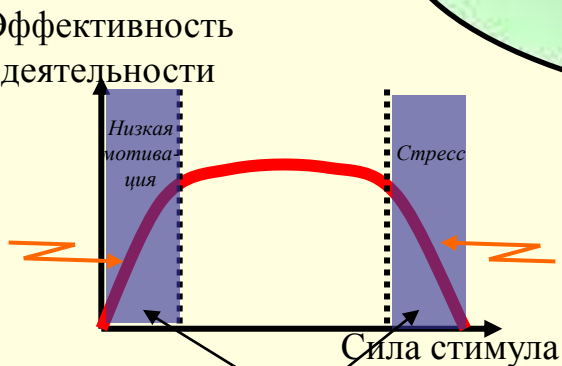
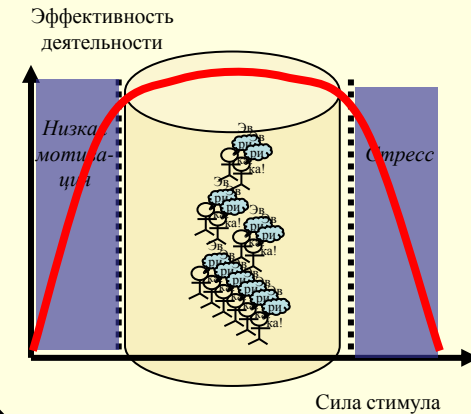
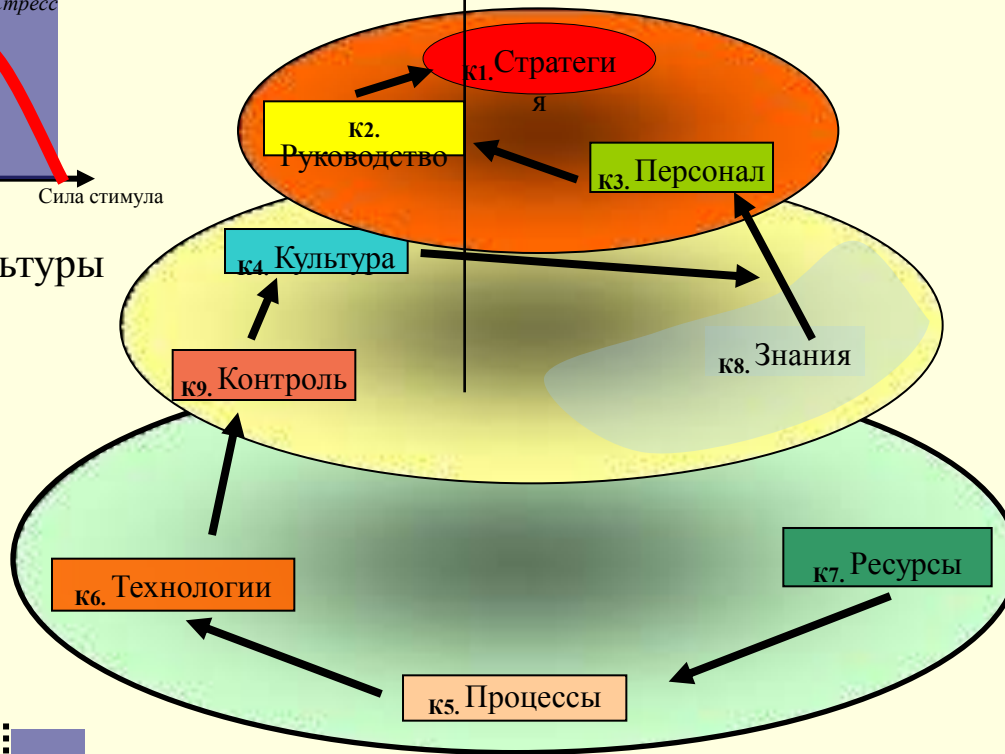
деятельности



# Контур идей



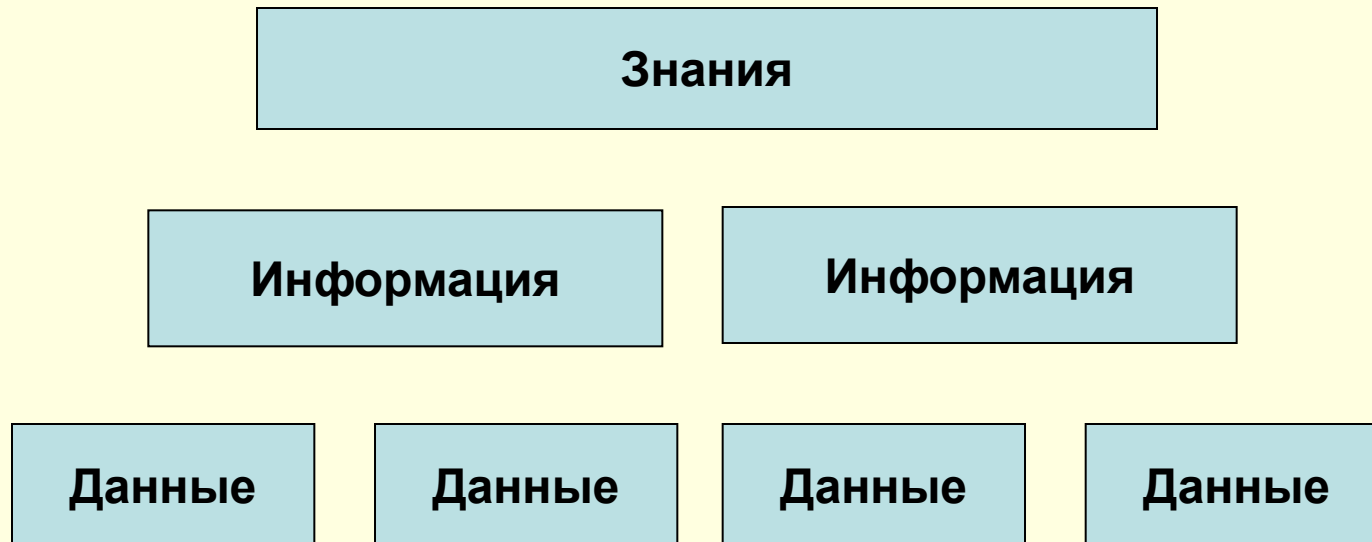
Применение культуры



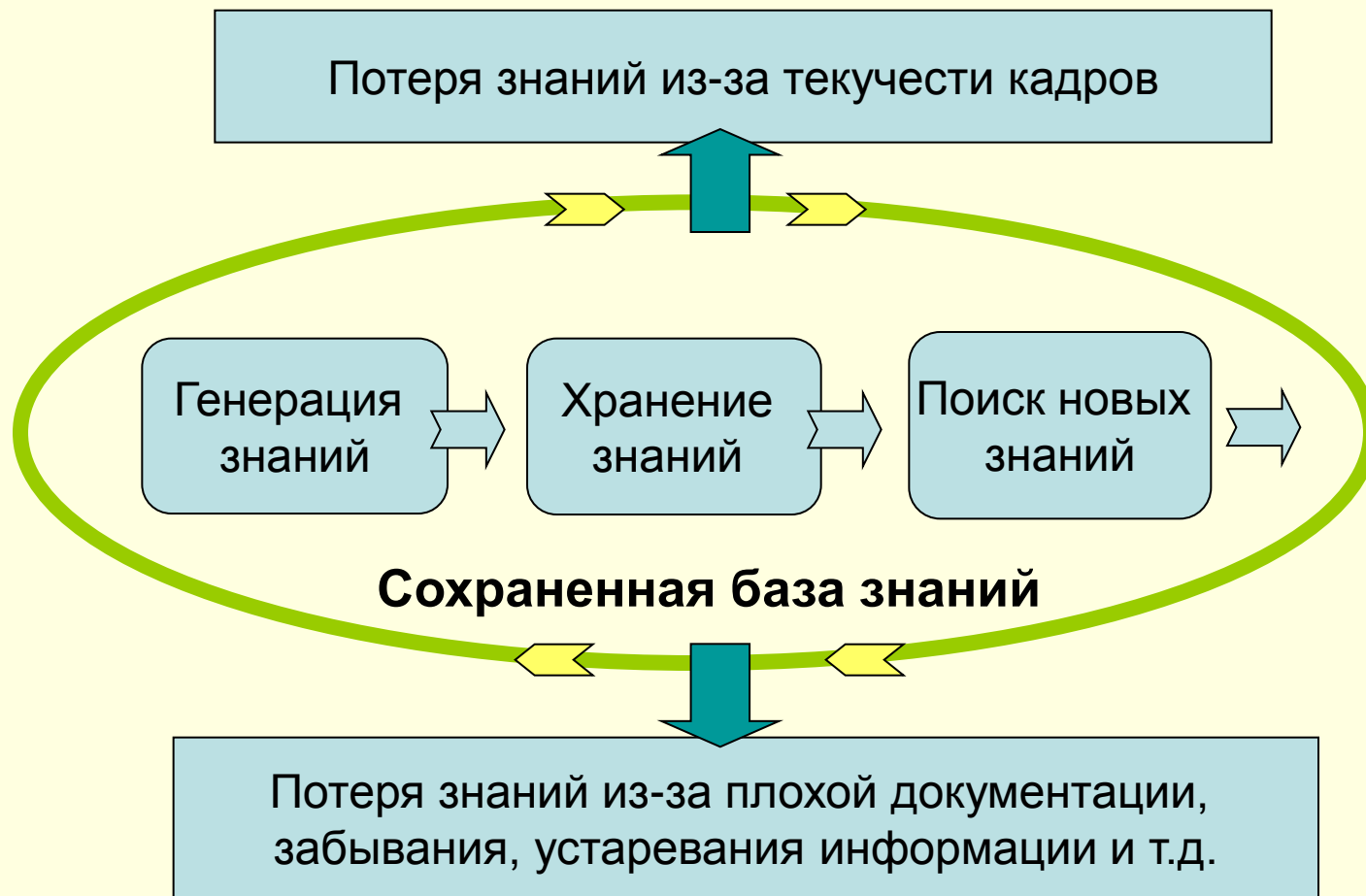
Применение контроля

Методология "9 Ключей  
Бизнеса" [www.ismc-spb.org](http://www.ismc-spb.org)

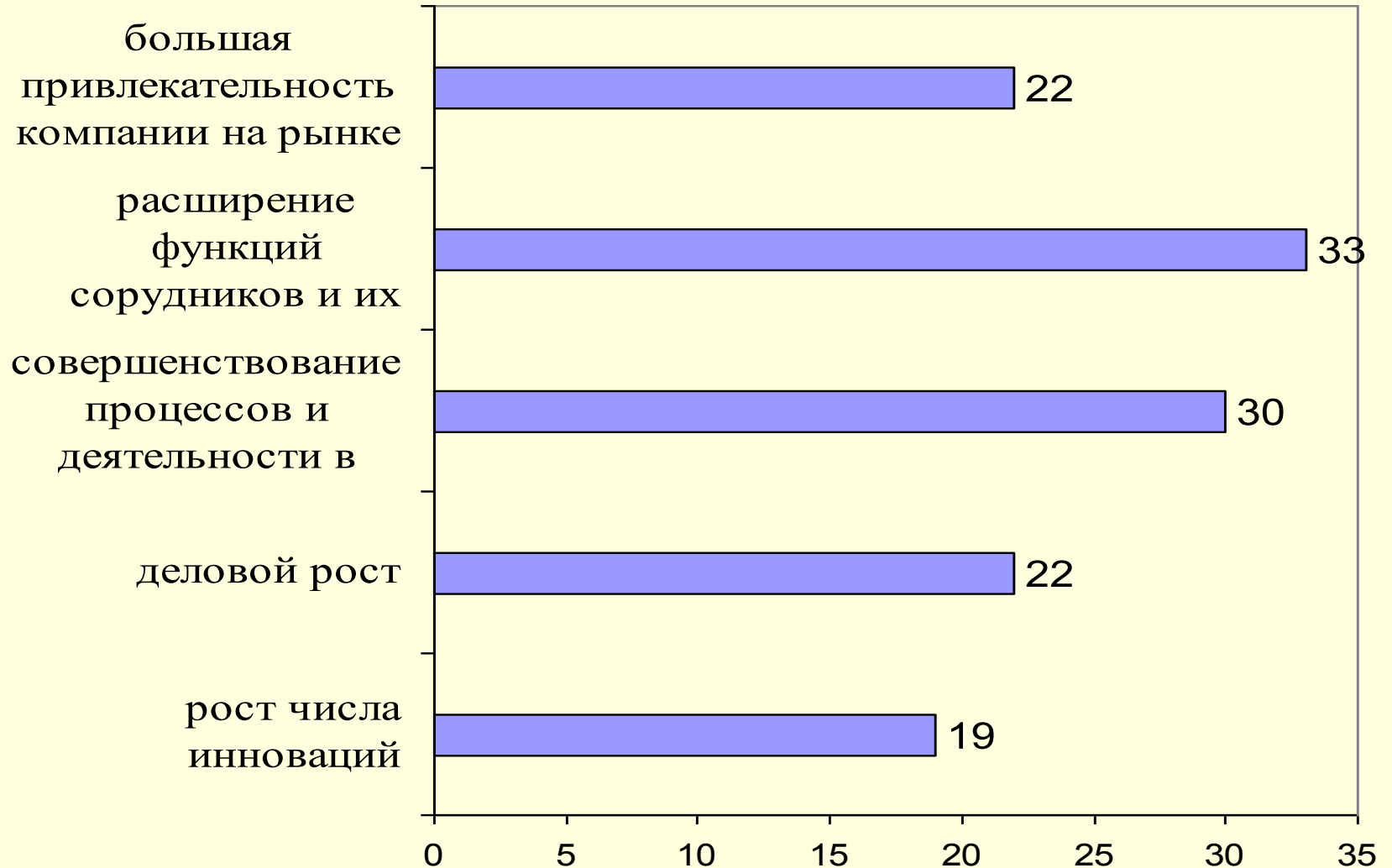
Знание - возможность предпринимать действия на основании информации.



# Новый цикл использования знаний



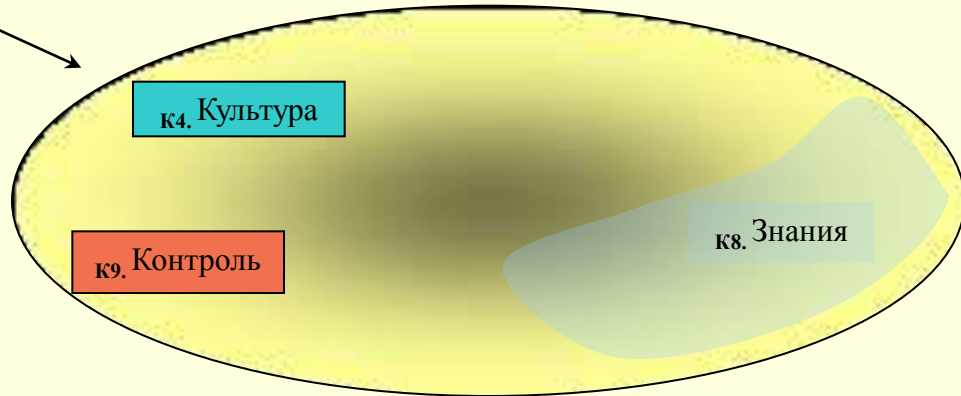
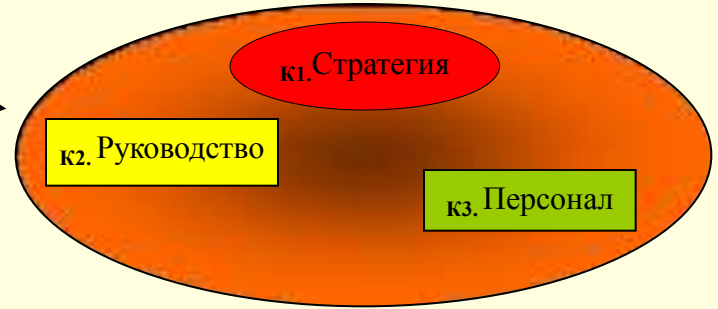
# Эффект от управления знаниями

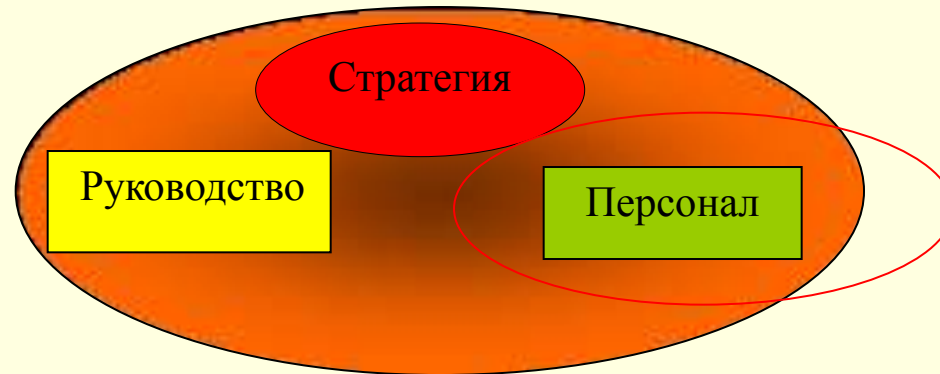


Стратегический контур  
(контур дипломатии)

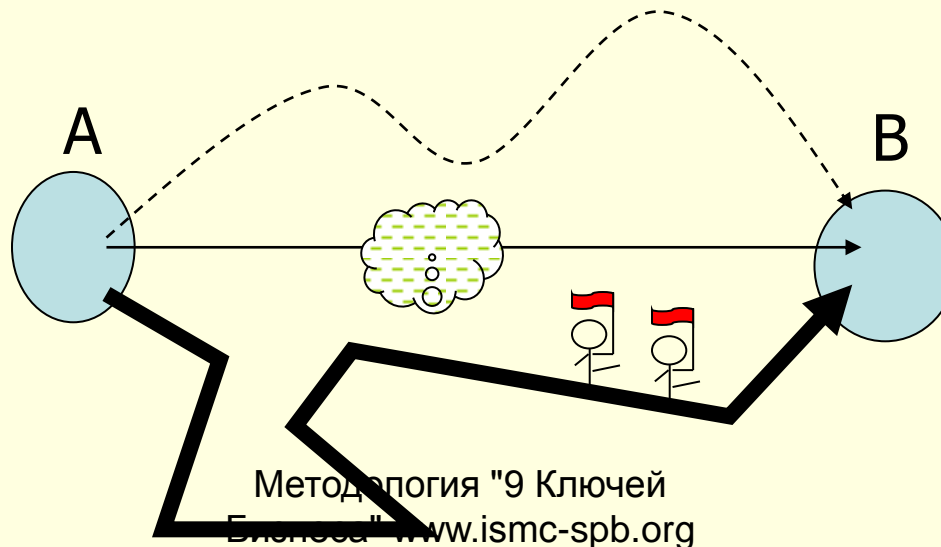
Контур идей

Контур  
примитивизма

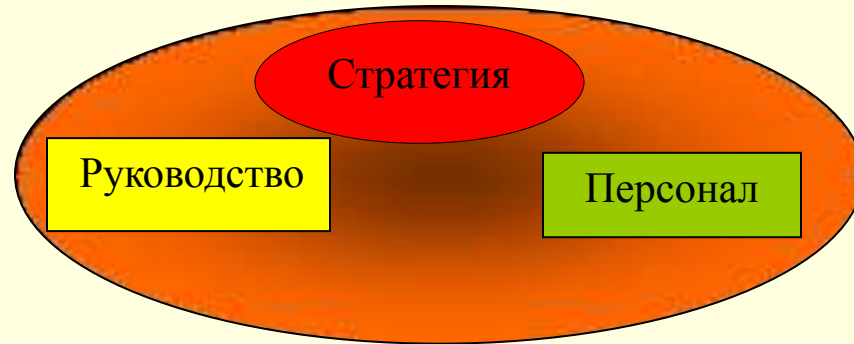




**Стратегия формирует цели и путь к ним**  
**Руководство обеспечивает движение по этому пути**  
**Персонал обеспечивает достижение поставленных целей.**







**Стратегия формирует цели и путь к ним**  
**Руководство обеспечивает движение по этому пути**  
**Персонал обеспечивает достижение поставленных целей.**

Как выбрать **правильный курс** к целям,  
сформированным стратегическим планом?

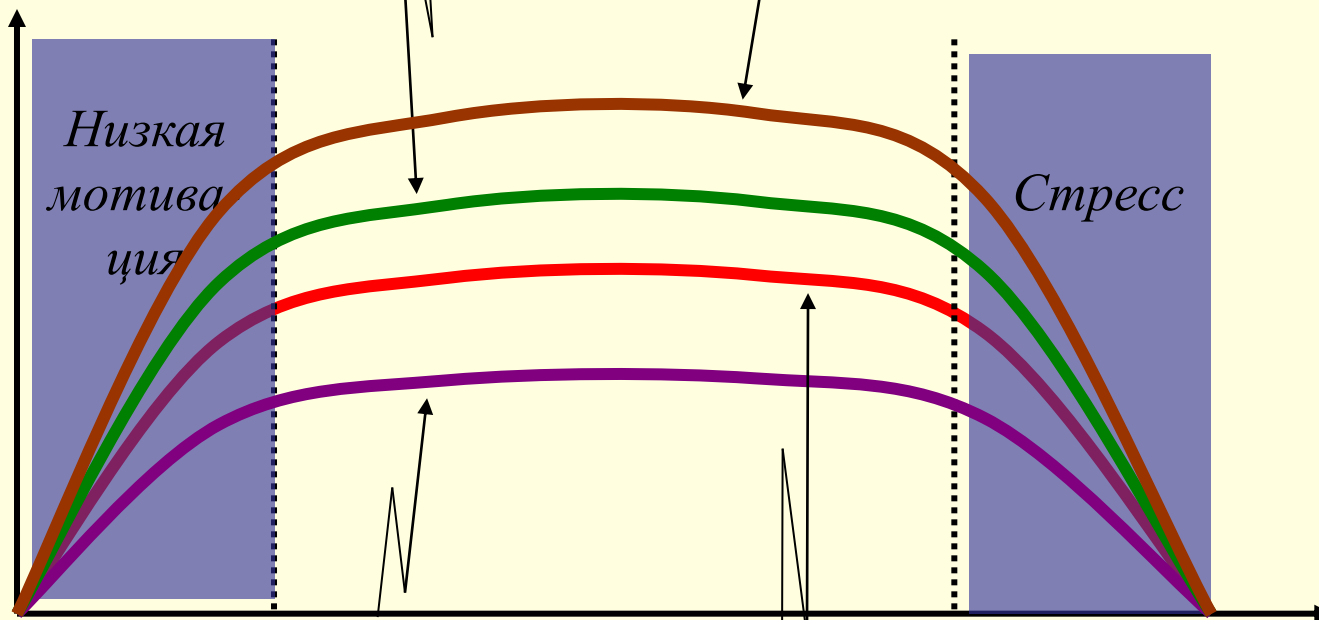


# Механизмы культуры

4.1. Корпоративная культура

9.4. Корпоративная этика

Эффективность деятельности

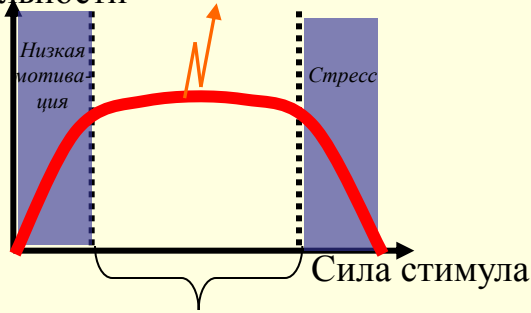


4.2. Наглядное управление

4.3. Стандартизация

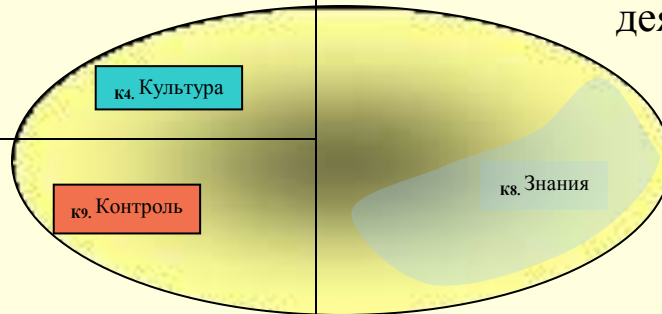
Сила стимула

Эффективность  
деятельности



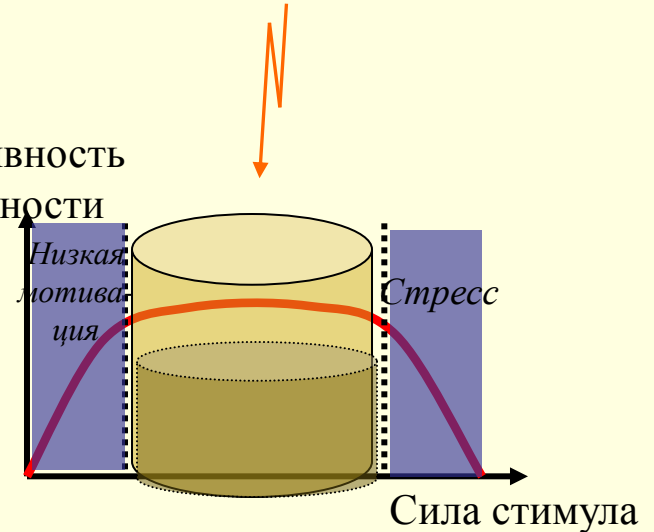
Области применения культуры

**Задача:** повышение высоты «плато»

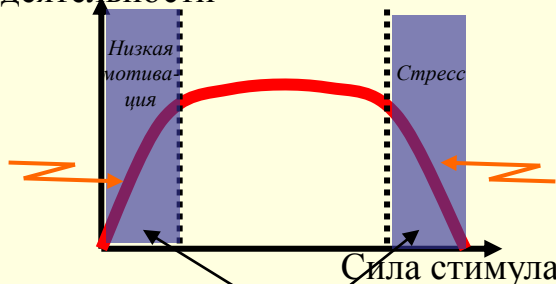


**Задача:** не давать «расползаться» потенциалу сотрудников

Эффективность  
деятельности



Эффективность  
деятельности



Области применения контроля

**Задача:** недопущение выхода стимула за граничные рамки.

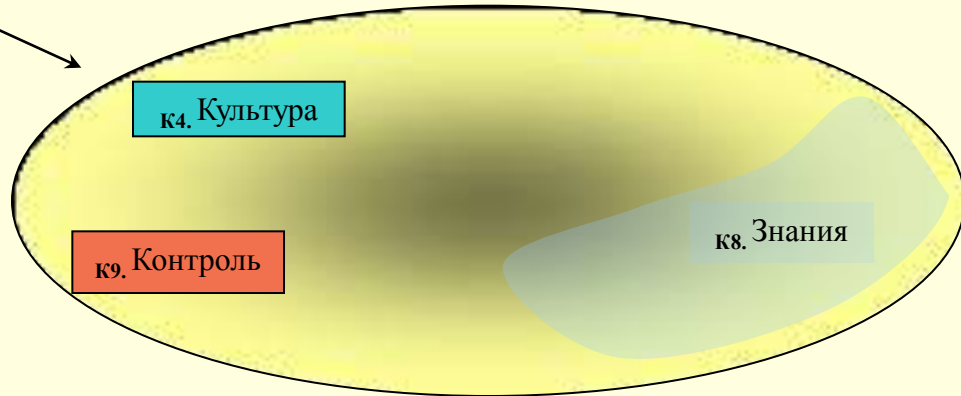
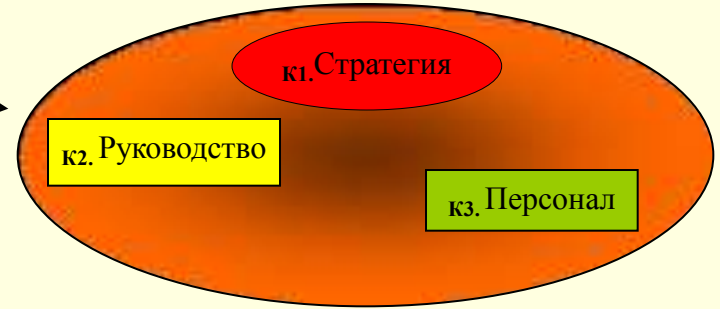
“Таким образом, мы можем  
видеть теорию «стакана» в  
действии”

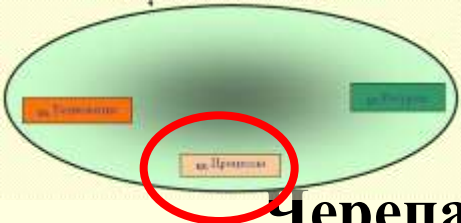
Методология "9 Ключей  
Бизнеса" [www.ismc-spb.org](http://www.ismc-spb.org)

Стратегический контур  
(контур дипломатии)

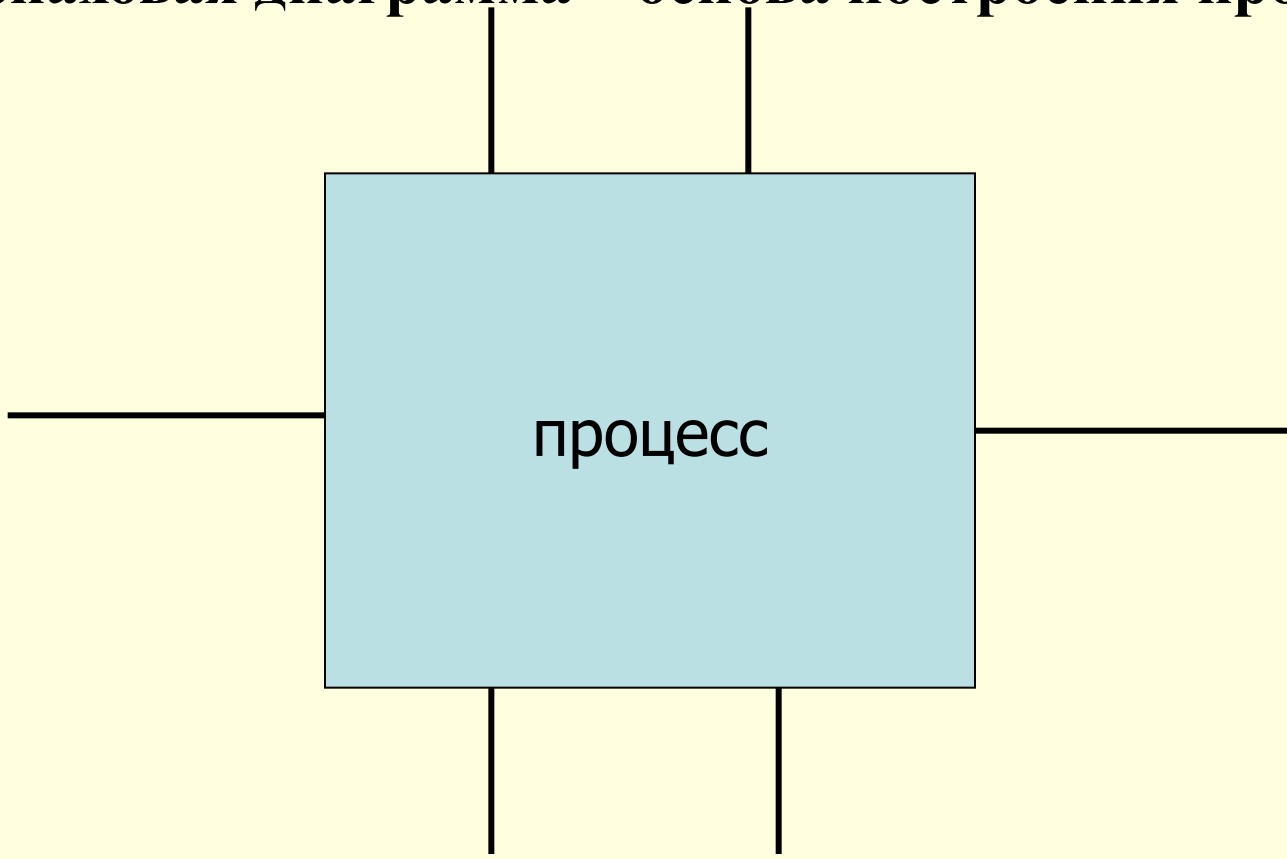
Контур идей

Контур  
примитивизма





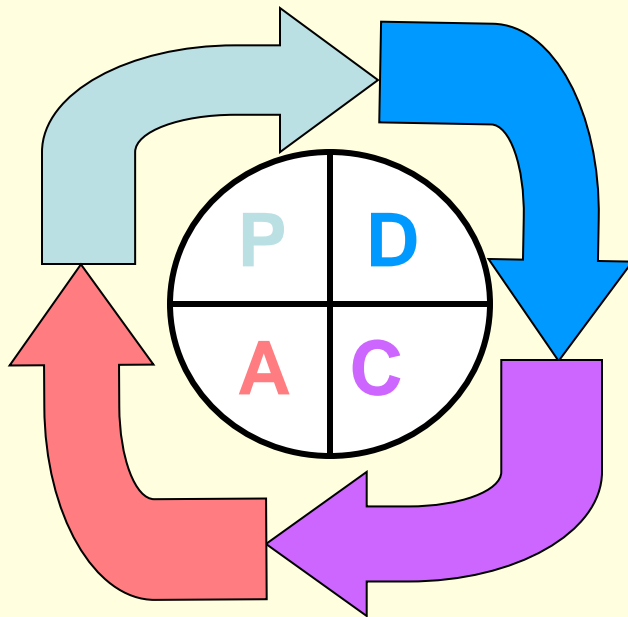
# Черепаховая диаграмма – основа построения процесса



# Модель процесса



# Цикл Plan-Do-Check-Act



**P** – Plan - планируй

**D** - Do - делай

**C** - Check- проверяй

**A** – Act – действуй (корректируй)

# Работа с отчетами

- Принцип светофора –
  - **Красный цвет** – Вы в худшей трети дилеров – клиенты недовольны (требуются немедленные действия)
  - **Синий цвет** – Вы в средней трети дилеров – взять область на ежемесячный контроль динамики, наметить действия
  - **Зеленый цвет** – Вы в лучшей трети дилеров – Вы достигли хорошей удовлетворенности клиентов

## КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ

	12 Месяцев	Всего	+/- 2005
			% pts
3д Обращались как с ценным клиентом ◆	60.2%		0.6
8а Работоспособность автомобиля ◆	55.4%		1.2
8г Разъяснения по поводу технических характеристик / органов управления ●	52.0%		1.4
9б Удовлетворенность контактом после покупки (Основываясь на клиентах, с которыми был контакт) ◆	63.0%		1.9

## ДИЛЕРСКИЕ УДОБСТВА

	12 Месяцев	Всего	+/- 2005
			% pts
3а Часы работы ■	61.9%		0.7
3б Парковка ◆	23.9%		0.0
3в Внешний вид отдела продаж ■	48.5%		-0.2



## 6.2. Человеческие ресурсы (п.6.2.1 ИСО 9001)

### 6.2.1 Общие положения

Персонал, выполняющий работу, влияющую на качество продукции, должен быть компетентным в соответствии с полученным образованием, подготовкой, навыками и опытом

## 6.2. Человеческие ресурсы (п.6.2.1 ИСО 9001)

Компетентность основывается на:

- Уровне образования
- Обучении
- Квалификации
- Опыте

## 6.2. Человеческие ресурсы (п.6.2.2 ИСО 9001)

### 6.2.2 Компетентность, осведомленность и подготовка

Организация должна:

- a) определять необходимую компетентность персонала, выполняющего работу, которая влияет на качество продукции;
- b) обеспечивать подготовку или предпринимать другие действия с целью удовлетворения этих потребностей;
- c) оценивать результативность предпринятых мер;
- d) обеспечивать осведомленность своего персонала об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей в области качества;
- e) поддерживать в рабочем состоянии соответствующие записи об образовании, подготовке, навыках и опыте.

# Термины и определения

**Персонал** – личный состав предприятия или его отдельного подразделения

**Аттестация персонала** – официальное оценивание на подготовленность уровня знаний и умений персонала по определенным критериям в установленном порядке

**Обучение персонала** – передача персоналу необходимых знаний и умений

**Результативность обучения** – степень реализации запланированной деятельности в области обучения персонала и достижения запланированных результатов

# Аудит п. 6.2 ИСО 9001

## Вопросы:

- Определены и задокументирован ли процесс управления персоналом?
- Гарантируют ли процедуры что назначенный персонал должным образом компетентен?
- Имеет ли персонал необходимую квалификацию?
- Устанавливаются, планируются, реализовываются и документируются ли необходимые потребности в обучении для всего персонала?
- Оценивается ли результативность обучения?



Автор: А.Ю. Прихач  
Методология "9 Ключей  
Бизнеса" [www.ismc-spb.org](http://www.ismc-spb.org)

# Эффект Отсутствия → Большие Затраты

**Эффект Отсутствия** = физическое присутствие на работе, но отсутствие сосредоточенности на самой деятельности

- **Сотрудники обращают внимание на то, что 20-50% их возможностей не используется**
- **25% “отсутствие” – потери как минимум US\$3 миллиона на 100 сотрудников**
- **60-80% отсуствий вызвано потерей мотивации, а не по причине болезни**

## **Великобритания ежегодно теряет 24 миллиарда долларов!**

**В ходе исследования, проведенного в Великобритании в 2004 году SHL – глобальной фирмой, консультирующей по проблемам трудовых ресурсов – было обнаружено, что низкая эффективность деятельности сотрудников обходится стране в 24 миллиарда долларов.**



## **Стресс обходится Европейскому Союзу в US\$ 26 млрд. ежегодно**

- **Более 41 млн. человек были не в состоянии работать в течение краткого или длительного периода времени из-за стресса , второго по частоте заболевания, связанного с работой.**
- **Женщины страдают от стресса немного больше , чем мужчины.**
- **В США 11 млн. людей страдают от стресса. В США этим вызвано более половины всех отсутствий на работе.**
- **Происходит из-за недостаточного участия в процессе принятия решений, плохих условий работы и поведения начальников.**
- **Возможные решения : изменения в культуре, открытое общение, совпадение личных амбиций с организационными.**

**Специалист** является основой организации. Ни самая совершенная компьютерная система, ни самый прекрасный магазин не будут работать без честного, творческого и дисциплинированного сотрудника. Сотрудник компании является частью организации и должен принимать культуру, принципы и правила компании. Каждый сотрудник компании обязан слаженно работать со своими коллегами, стремясь обеспечить достижение целей компании.







# РОССИЯ – 3 КОМПАНИИ

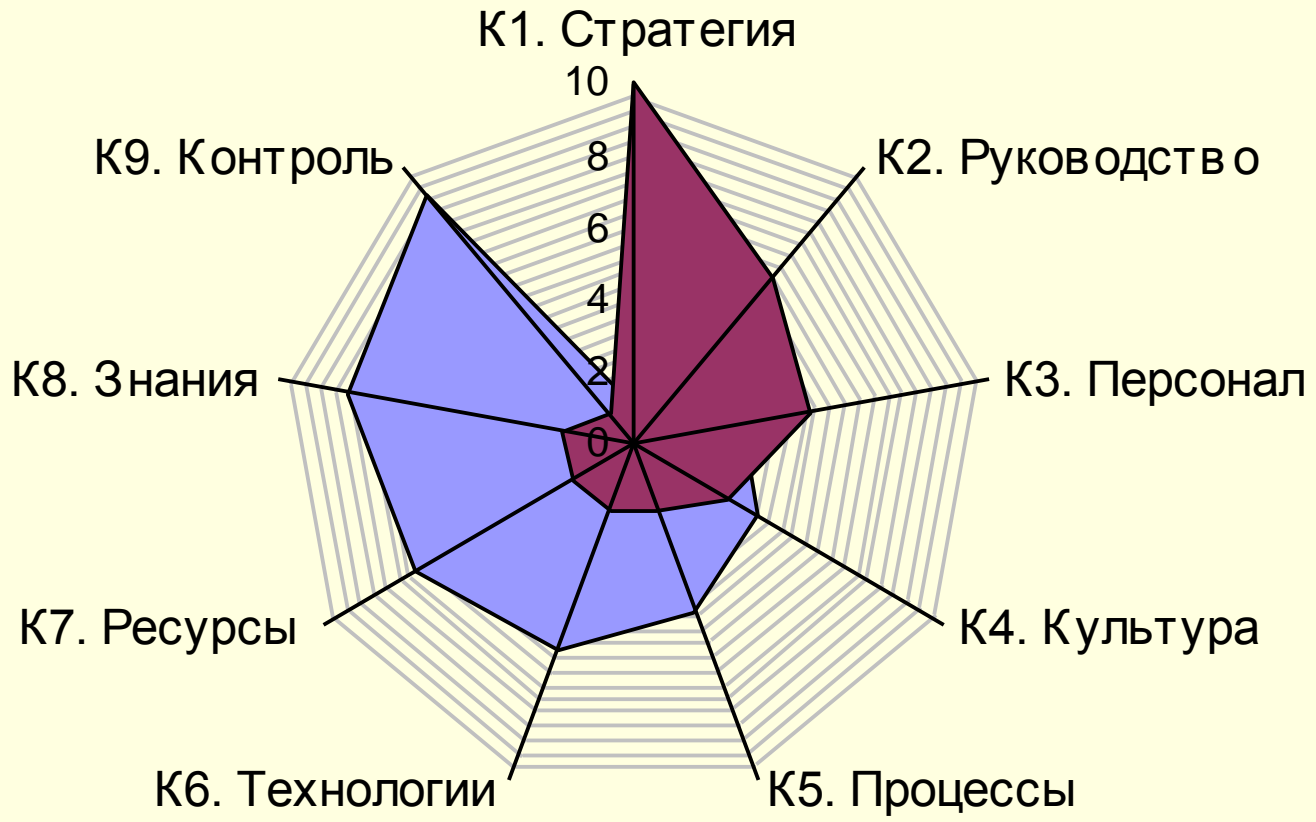
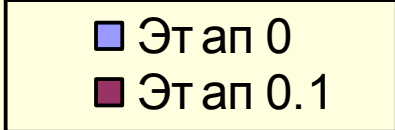
	A. Общие принципы	B. Потребители	C. Работники	D. Собствен- ники/Ин-ры	E. Поставщики/ Партнеры	F. Конкуренты	G. Местные сообщества	H Государство
1. Ответствен- ность бизнеса	<b>4.0</b>	6.0	7.0	5.7	7.0	6.0	6.0	6.9
2. Экономическое/ Социальное воздействие бизнеса	<b>4.0</b>	6.0	7.0	5.0	7.0	5.7	<b>4.0</b>	5.0
3. Поведение бизнеса	6.0	6.9	6.3	7.0	6.9	6.3	<b>3.7</b>	<b>3.3</b>
4. Уважение к правилам	6.3	6.0	6.0	6.9	6.9	6.3	5.7	6.3
5. Поддержка многосторонней торговли	<b>0.3</b>	6.9	6.0	6.9	6.9	<b>5.7</b>	<b>3.0</b>	5.7
6. Уважение к окружающей среде	4.3	6.9	4.7	6.3	<b>3.7</b>	6.9	5.3	5.7
7. Отказ от незаконных операций	5.0	7.0	6.0	6.3	6.9	4.3	<b>4.0</b>	6.9
<b>Итого по з.сторонам</b>	<b>29.9</b>	<b>45.7</b>	43.0	44.1	<b>45.3</b>	41.2	<b>31.7</b>	39.8

# **Методология развития менеджмента «9 Ключей Бизнеса»**

состоит из шести частей:

- **Прикладная Программа построения современной системы менеджмента компании**
- **Система оценки сбалансированности менеджмента компании**
- **Система развития компетенций и обучения персонала компаний**
- **Методика определения ключевых компетенций компании**
- **Методика определения роли компании в бизнес-сообществе**
- **Методика создания систем регулирования бизнес-сообществ**
- **Методика тестирования бизнес-среды региона**

# Система оценки сбалансированности менеджмента компании



# Выводы:

1. В условиях глобализации экономики, с ростом уровня менеджмента и объемов бизнеса, компании неизбежно сталкиваются с **необходимостью объединяться для приобретения дополнительных конкурентных преимуществ** посредством сокращения потерь, ускорения освоения новой продукции и наилучшего удовлетворения потребностей своих клиентов.
2. Философия современного менеджмента рассматривает предприятие и его окружение **как единое целое**, следовательно в концепции уже заложена возможность синергетического эффекта для создания уникальных источников потребительской ценности, но эту возможность еще надо реализовать.
3. Только **взаимное увязывание интересов и возможностей** участников бизнес-сообществ на основе принципов корпоративной социальной ответственности и **сбалансированных отношений в соответствии с методологией «9 Ключей Бизнеса»** позволяет им добиться **высоких экономических показателей в долгосрочном периоде**. Это укрепляет само бизнес-сообщество и позволяет всем предприятиям – его членам- планомерно улучшать свою работу.
4. То предприятие, которое лидирует в бизнес-сообществе только тогда добьется высокого и стабильного результата, **когда сможет поднять уровень всех участников сообщества** до своего уровня. Надо помнить, что развитие бизнес-сообществ определяется, прежде всего, **сменой преобладающих типов взаимодействия и взаимоотношений между её членами** по мере развития их системы управления. **И чем выше уровень менеджмента и социальной ответственности участников бизнес-сообщества, тем большую выгоду от взаимоотношений получают как они сами, так и конечный потребитель.**



**Международное общество  
менеджеров и руководителей  
социально-ответственного бизнеса**



**WWW.ISMC-SPB.ORG**

**(812) 980-32-81**

**193060, Санкт-Петербург, СМОЛЬНЫЙ,  
6 подъезд, офис 355**

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ**



**Виноградова**  
Ольги Владимировна



**Яковлев**  
Александр Викторович



**Пиотровская**  
Елена Маркеловна



**Игнатьев**  
Юрий Алексеевич



**Бойцов**  
Андрей Александрович

**[www.ismss.ru](http://www.ismss.ru)**