

# Ваш Бизнес

Проверьте, насколько эффективно работает  
Ваше предприятие



Многим владельцам бизнесов и руководителям компаний часто сложно найти время, отвлекаясь от ежедневной рутины бизнеса, критически оценить результаты деятельности и пересмотреть долгосрочные цели и стратегии. Однако оценка прогресса и понимание того, как вывести бизнес на более высокий уровень, очень важны, особенно, если в бизнесе, на рынке или в экономической среде, в которой функционирует этот бизнес, произошли изменения.

Руководители предприятий должны удостовериться, что:

- они двигаются в правильном направлении;
- ведут деятельность на нужном им рынке, с «правильными» товарами и услугами;
- извлекают максимум возможностей из ситуации на рынке - и быстрее, чем конкуренты;
- используют правильный набор инструментов для того, чтобы предложить большую ценность покупателям;
- минимизируют затраты, которые не несут дополнительной ценности покупателям;
- осведомлены об изменениях и способны быстро реагировать на возможности и угрозы;
- оценивают результаты деятельности, чтобы понимать, насколько они успешны или неуспешны.

Мы предлагаем несколько чек-листов, которые помогут Вам выяснить, насколько хороши результаты Вашей компании в различных аспектах деятельности и каким аспектам следует уделить больше внимания:

- Ваше финансовое положение
- Организационная структура Вашей компании
- Видение и ценности Вашей компании
- Управление инновациями
- Управление активами
- Ваш рынок
- Эффективность обслуживания и дистрибьюции
- Постоянное улучшение Вашего бизнеса
- Ваш менеджмент и персонал
- Ваш рост

# Понимание Вашего бизнеса

Способность понимать и оценивать свой бизнес – это тот навык бизнесмена, который определяет успех или провал всего бизнеса.

Если Вы стремитесь к эффективному управлению бизнесом, Вам необходимы:

- тщательно проработанный бизнес-план;
- ключевые показатели эффективности для оценки результатов деятельности бизнеса (KPI): ключевые показатели помогают оценить, насколько успешно Вы достигаете поставленных целей. Правильно подобранные показатели помогут улучшить деятельность бизнеса.
- точная, надежная и своевременная информация о деятельности предприятия: информация используется для принятия ежедневных управленческих решений, для прогнозов и планирования.

Для каждого рода задач необходимо подбирать соответствующие показатели эффективности: показатели всегда привязаны к определенному набору действий, результаты которых и нужно оценивать.

## Виды показателей



Состав показателей на уровне организации, подразделения и сотрудников всегда должен быть сбалансированным.

## Примеры ключевых показателей эффективности

<p><b><u>Финансовые показатели:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• выручка,</li> <li>• чистая прибыль,</li> <li>• объем продаж в денежном выражении,</li> <li>• маржинальная прибыль,</li> <li>• рентабельность (инвестиций, активов, продаж),</li> <li>• оборачиваемость (активов, запасов),</li> <li>• ликвидность</li> </ul>	<p><b><u>Нефинансовые показатели:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• объем продаж в натуральном выражении,</li> <li>• доля рынка,</li> <li>• уровень конкурентных преимуществ,</li> <li>• удовлетворенность внешних и внутренних клиентов,</li> <li>• удовлетворенность персонала,</li> <li>• время выполнения заказа,</li> <li>• производственный цикл,</li> <li>• производительность труда,</li> <li>• текучесть персонала</li> </ul>
<p><b><u>Количественные показатели:</u></b></p> <p>оценивают результаты деятельности организации в числах (в определенных единицах измерения, с помощью формул и метрических шкал) – объективная оценка</p>	<p><b><u>Качественные показатели:</u></b></p> <p>оценивают результаты деятельности организации с помощью суждений («хорошо», «плохо») и баллов – субъективная оценка</p>
<p><b><u>Индивидуальные показатели:</u></b></p> <p>оценивают личные результаты деятельности сотрудника или руководителя, зависящие только от их собственных усилий</p>	<p><b><u>Командные показатели:</u></b></p> <p>оценивают результаты деятельности подразделения (группы, организации), зависящие от совместных усилий подразделения (группы, организации)</p>
<p><b><u>Запаздывающие показатели:</u></b></p> <p>оценивают отдаленные по времени и необратимые по форме результаты деятельности организации; это показатели конечных результатов работ за определенный длительный промежуток времени</p>	<p><b><u>Опережающие показатели:</u></b></p> <p>оценивают текущие и пока еще обратимые результаты деятельности организации; это показатели промежуточных результатов работы за определенный, относительно короткий период времени</p>
<p><b><u>Оперативные показатели:</u></b></p> <p>оценивают достижение оперативных целей организации</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• объем продаж,</li> <li>• оборачиваемость запасов,</li> <li>• рост клиентской базы,</li> <li>• операционные издержки,</li> <li>• удовлетворенность внутренних клиентов,</li> <li>• время выполнения заказа</li> </ul>	<p><b><u>Стратегические показатели:</u></b></p> <p>оценивают достижение стратегических целей организации</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• стоимость бизнеса,</li> <li>• доля рынка,</li> <li>• чистая прибыль,</li> <li>• маржинальная рентабельность,</li> <li>• уровень конкурентных преимуществ,</li> <li>• индекс удовлетворенности покупателей</li> </ul>
<p><b><u>Показатели результативности:</u></b></p> <p>оценивают результаты деятельности – эффекты, затраты ресурсов (время, издержки, выручка)</p>	<p><b><u>Показатели эффективности:</u></b></p> <p>оценивают полезный эффект по отношению к затраченным ресурсам и времени (рентабельность, производительность труда)</p>
<p><b><u>Абсолютные показатели:</u></b></p> <p>измеряют полученные результаты в абсолютном выражении, без сравнения с результатами прошлых периодов, затратами</p>	<p><b><u>Относительные показатели:</u></b></p> <p>измеряют полученные результаты в относительном выражении в сравнении с результатами прошлых периодов, затратами</p>
<p><b><u>Функциональные показатели:</u></b></p> <p>оценивают выполнение функций организации (маркетинг, логистика, продажи)</p>	<p><b><u>Проектные показатели:</u></b></p> <p>оценивают выполнение проектов в организации (время, бюджет, результат)</p>

# Ваше финансовое положение

Финансовые показатели деятельности предприятия отображают «состояние здоровья» всего бизнеса.

## **Знаете ли Вы:**

- Какая у Вас кредиторская задолженность?  да  нет
- Сколько Вам должны Ваши покупатели/клиенты?  да  нет
- Есть ли просроченная/сомнительная дебиторская задолженность?  да  нет
- Как ведется работа с дебиторами?  да  нет
- Ваш банковский баланс?  да  нет
- Сколько Ваш бизнес зарабатывает в день?  да  нет
- Какова финансовая устойчивость предприятия? Есть ли зависимость от кредиторов и инвесторов?  да  нет
- Как распределяются и тратятся Ваши средства?  да  нет
- Как организованы закупки товара/сырья?  да  нет
- Не заморожены ли денежные средства в закупленных надолго вперед товарно-материальных ценностях?  да  нет
- Достаточно ли у Вас источников финансирования?  да  нет
- Существует ли дефицит денежных средств?  да  нет
- Где искать новые источники финансирования?  да  нет
- Быстро ли растет ли Ваш доход по сравнению с затратами?  да  нет
- Точку безубыточности продаж?  да  нет
- Есть ли для Вашего бизнеса гранты/налоговые льготы?  да  нет

За финансовыми показателями необходимо следить постоянно – это поможет предотвратить множество проблем. За какими именно показателями и как часто - зависит от масштаба бизнеса и сферы деятельности. Универсальными являются следующие:

- Реализация (объем продаж товаров/услуг) – валовый доход за период (день, неделя, месяц)
- Дебиторская задолженность
- Кредиторская задолженность
- Состояние оборотных средств
- Задержанные платежи
- Текущие издержки

# Организационная структура Вашей компании

Выбор правильной структуры бизнеса – одно из важнейших решений, которое принимает владелец. Несоответствующая предприятию структура может тормозить его развитие и создавать множество проблем. Структура предприятия создается с учетом:

- Распределения и специализации работ;
- Департаментализации (группирование работ и их исполнителей в отдельные департаменты, отделы, группы);
- Диапазона контроля (количество сотрудников в подчинении данному менеджеру);
- Делегирования;
- Координации работ и видов деятельности.

Организационная структура вторична, первичными являются факторы, влияющие на ее создание:

- Стратегия – цели и специфика ведения бизнеса;
- Среда – потребители, конкуренты, темпы изменений;
- Технология – бизнес-процессы;
- Масштаб – масштаб деятельности, количество сотрудников;
- Стадия жизненного цикла.

Организационная структура должна быть дееспособной, бесконфликтной, экономичной, гибкой и соответствующей структуре потребностей клиента.

## **Вы**

- Уверены, что вклад партнеров/акционеров/других участников в развитие бизнеса соответствует Вашим ожиданиям?  да  нет
- Уверены, что выбранная форма собственности позволит бизнесу развиваться так, как и было запланировано?  да  нет
- Уверены, что организационная структура предприятия не тормозит его развитие?  да  нет
- Уверены, что количество уровней иерархии на предприятии оптимально и нечрезмерно?  да  нет
- Уверены, что в компании отсутствует бюрократия?  да  нет
- Уверены, что организационная структура компании не мешает информационным потокам?  да  нет
- Управляете всем бизнесом в целом (а не отдельными его функциями)?  да  нет

# Миссия, видение и ценности Вашей компании

Миссия, видение и ценности компании должны лежать в основе философии компании и быть понятными всем сотрудникам и реализовываться в каждом их действии. На основе миссии, видения и ценностей формируется стратегия бизнеса. Компании нужно понимать ценность своего предложения для покупателей, включая материальные и нематериальные выгоды, которые его продукты/услуги предлагают.

- Знаете ли Вы, в чем заключается миссия Вашей компании?  да  нет
- Есть ли у Вашей компании видение того, что должно быть достигнуто?  да  нет
- Известны ли ключевые ценности вашего бизнеса?  да  нет
- Используются ли ключевые ценности для вдохновения и постоянного улучшения культуры и поведения организации?  да  нет
- Сосредотачивается ли Ваша компания больше на процессах, добавляющих ценность и максимизирующих прибыль, чем на индивидуальных заданиях?  да  нет
- Сотрудничает ли Ваша компания с покупателями при разработке новых продуктов/услуг?  да  нет
- Пересматривает ли компания на регулярной основе бизнес-процессы с целью их упрощения и устранения бюрократии?  да  нет
- Ценит ли Ваша компания вклад каждого сотрудника и вознаграждает персонал за инновации?  да  нет
- Оценивает ли Ваша компания действия конкурентов, чтобы понять, что они делают лучше, и как привнести их практику в Ваш бизнес?  да  нет
- Лояльны ли Вы к хорошим поставщикам/покупателям?  да  нет
- Развиваете ли Вы свои конкурентные преимущества?  да  нет
- Заботитесь ли Вы о репутации компании и ценностях Вашего бренда?  да  нет
- Обучаете ли Вы своих сотрудников, чтобы они использовали новые навыки для развития конкурентных преимуществ компании?  да  нет

# Управление инновациями

Инновация – необходимая составляющая выживания бизнеса на высоко конкурентных рынках, где все сложнее и сложнее выделять свои продукты и услуги среди всех остальных. Следующий чеклист включает те вопросы, которые помогут Вам выяснить, эффективно ли Ваша компания управляет инновациями.

## **Вы**

- Систематически ищете возможности для инноваций в технологиях?  да  нет
- в регуляторных изменениях?  да  нет
- на других рынках и в других секторах?  да  нет
- в сотрудничестве с поставщиками?  да  нет
- в стандартизации бизнес процессов?  да  нет
- Понимаете, как покупатели используют Ваш продукт/услугу и что им нравится или не нравится, какие альтернативы они рассматривают и какие дополнительные товары/услуги они покупают?  да  нет
- Знаете конкурентные преимущества и недостатки Ваших товаров/услуг?  да  нет
- Поощряете идеи и вознаграждаете за предложения новых или улучшенных товаров и услуг?  да  нет
- Осведомлены о текущих проблемах и тенденциях в Вашем бизнесе?  да  нет
- Организовали процесс выявления и обсуждения хороших идей внутри Вашей компании?  да  нет

Механизм управления инновациями состоит из нескольких элементов:

- Прогнозирование инноваций;
- Планирование инноваций;
- Анализ ситуации;
- Идентификация потребности в инновации;
- Определение критериев выбора альтернатив инноваций;
- Разработка альтернатив;
- Выбор наилучшей из них;
- Согласование управленческого решения;
- Реализация;
- Контроль и оценка результатов.



# Управление активами

Объем, состав и структура активов предприятия оказывают прямое влияние на конечный финансовый результат. Активы позволяют предприятию вести хозяйственную деятельность, производить товары, выполнять работы и оказывать услуги. Эффективное управление активами помогает улучшить продуктивность и результативность деятельности компании, а также сократить расходы.

## **Вы**

- Эффективно используете производственные мощности?  да  нет
- Минимизируете сроки производства?  да  нет
- Минимизируете использование материальных ресурсов?  да  нет
- Применяете метод производства just-in-time?  да  нет
- Покупаете и используете основные активы согласно целям бизнеса?  да  нет
- Эффективно используете рабочие смены?  да  нет
- Производите запасы в соответствии с продажами?  да  нет
- Продаете все, что производите?  да  нет
- Планируете замену основных средств?  да  нет
- Анализируете производственные пики и падения?  да  нет

Активы предприятия классифицируются по признакам:

1. По формам функционирования:
  - материальные активы; нематериальные активы; финансовые активы;
2. По характеру участия в хозяйственном процессе и скорости оборота:
  - необоротные активы; оборотные активы;
3. По характеру обслуживания различных видов хозяйственной деятельности:
  - операционные активы; инвестиционные активы;
4. По характеру финансовых источников формирования:
  - валовые активы; чистые активы;
5. По характеру владения:
  - собственные активы; арендуемые активы;
6. По степени ликвидности:
  - активы в абсолютно ликвидной форме; высоколиквидные активы; среднеликвидные активы; слаболиквидные активы; неликвидные активы.

# Ваш рынок

Понимание рынка, прогнозирование тенденций и перспектив его развития – та способность руководителя, которая позволит его предприятию оставаться конкурентоспособным.

## **Знаете ли Вы**

- Кто Ваши конкуренты?  да  нет
- Ценовую политику Ваших конкурентов?  да  нет
- Сильные и слабые стороны Ваших конкурентов?  да  нет
- Чем продукты конкурентов отличаются от Ваших (функционал, внешний вид, другие критерии)?  да  нет
- Маркетинговые активности конкурентов?  да  нет
- Поставщиков конкурентов?  да  нет
- Вашу долю рынка?  да  нет
- Какой спрос на Ваши продукты?  да  нет
- Новых игроков на рынке?  да  нет
- Как можно конкуренцию превратить в сотрудничество?  да  нет
- Ваш ассортимент и жизненный цикл товаров?  да  нет
- Влияние технологических изменений на Ваш бизнес?  да  нет
- Как можно расширить Ваш рынок?  да  нет
- Как законодательство влияет / может повлиять на Ваш рынок?  да  нет

Информация о Вашем рынке и конкурентах дает возможность планировать бизнес стратегию и структуру Вашего бизнеса. Необходимо искать способы получить как можно больше информации – от покупателей, поставщиков, конкурентов и СМИ.

# Эффективность обслуживания и дистрибьюции

Изменения в потребительском спросе и ожиданиях могут иметь значительное влияние на деятельность компании и ее логистику. Важно убедиться, что деятельность предприятия достаточно гибкая и может реагировать на постоянно изменяющиеся условия. Этот чек-лист обращает внимание на ключевые аспекты обслуживания и дистрибьюции.

## **Вы**

- Продаете в отдаленных регионах? Если да, Вы знаете сумму дополнительных транспортных расходов?  да  нет
- Пользуетесь услугами перевозчиков или своим собственным транспортом?  да  нет
- Отправляете транспорт назад пустым?  да  нет
- Знаете стоимость поставки товара/услуги на каждого отдельного покупателя?  да  нет
- Знаете стоимость хранения единицы готовой продукции?  да  нет
- Знаете, можно ли для Ваших товаров/услуг использовать почтовую службу (письма, посылки)?  да  нет

## **Можете ли Вы**

- Реструктурировать дистрибьюторскую сеть (и склады), чтобы они соответствовали региону продаж и/или местоположению производства?  да  нет
- Предоставлять транспортные услуги другой компании?  да  нет
- Передать на аутсорсинг часть дистрибьюторской работы?  да  нет
- Организовать свой транспортный парк?  да  нет

Транспорт и дистрибьюция могут составлять значительную часть расходов компании. Нет смысла производить идеальный товар, если нет возможности во время и экономно поставлять его на рынок. Организуйте максимально эффективную и выгодную логистику!

# Постоянное улучшение бизнеса

Бизнес должен постоянно развиваться и улучшать показатели своей деятельности. Этот чек-лист рассматривает факторы, влияющие на качество бизнеса, и помогает выяснить, где могут быть возможности для улучшения.

## **Вы**

- Консультируете Ваших покупателей по качеству товаров?  да  нет
- Ведете учет жалоб от покупателей?  да  нет
- Разработали четкие и понятные стандарты качества для Вашего бизнеса?  да  нет
- Отслеживаете результативность компании для того, чтобы выявить возможности для улучшения качества?  да  нет
- Разработали программу улучшения качества?  да  нет
- Отслеживаете деятельность конкурентов?  да  нет
- Знаете, что покупатели ценят в Вашем продукте/услуге?  да  нет
- Уверены, что информация, которую Вы собираете для мониторинга Вашего бизнеса, помогает выявлять возможности для постоянного улучшения?  да  нет

Постоянное улучшение, ставшее элементом политики компании, следует, по меньшей мере, распространять на:

- продукцию;
- процессы;
- систему менеджмента качества;
- бизнес и фирму в целом, включая все виды менеджмента;
- окружающую среду.

## Управление и персонал

Грамотное управление персоналом обеспечивает высокие результаты деятельности бизнеса. Этот чек-лист рассматривает критерии достижения успеха с помощью персонала компании.

### **Вы**

- Используете «правильный» персонал в «правильном» месте?  да  нет
- Нанимаете работников с различными навыками?  да  нет
- Обучаете и мотивируете персонал?  да  нет
- Делегируете работникам задачи и наделяете их ответственностью?  да  нет
- Отслеживаете эффективность работы персонала?  да  нет
- Получаете адекватную обратную связь от Вашего торгового персонала?  да  нет
- Поощряете коммуникацию в ходе выполнения задания?  да  нет
- Определяете цель работы, должностные обязанности и ответственность?  да  нет
- Определяете цели выполнения задач и показатели для измерения результатов?  да  нет
- Определяете приоритетность задач и целей?  да  нет
- Проводите обсуждения и даете обратную связь по результативности деятельности сотрудников?  да  нет
- Обеспечиваете сотрудников коучем/наставником, чтобы помочь им раскрыть свой потенциал полностью?  да  нет

Суть менеджмента в достижении успеха через людей. Управляйте ими грамотно и дайте им возможность максимизировать свой вклад в успешное развитие бизнеса.

На зрелых рынках компаниям необходимо искать новые источники роста. Предприятия, которые не растут за счет новых продуктов и услуг, не будут развиваться, их развитие пойдет на спад, поскольку их продуктовый портфель будет неизбежно устаревать. Этот чек-лист поможет выявить ключевые драйверы роста.

### **Вы**

- Открываете новые точки продаж и запускаете новые продукты?  да  нет
- Обучаете персонал работать в новых условиях?  да  нет
- Уверены, что месторасположение компании подходит для ведения бизнеса?  да  нет
- Уверены, что производственный процесс удовлетворяет спрос?  да  нет
- Уверены, что новые мощности помогут удовлетворить спрос?  да  нет
- Запускаете новые проекты, которые обеспечат развитие бизнеса?  да  нет
- Планируете рост за счет естественного прогресса или путем покупки другого бизнеса?  да  нет
- Экспортируете?  да  нет

Решите, хотите ли Вы развивать свой бизнес. Если да, подумайте, какие ресурсы Вам будут необходимы для достижения целей и сколько времени понадобится на запуск новых проектов.

# Соответствие требованиям регулирующих органов и заинтересованных сторон

Важно выполнять требования регулирующих органов и оправдывать ожидания акционеров, иначе Вы можете потерять свой бизнес. Этот чек-лист охватывает основные аспекты, о которых Вы должны помнить.

## **Вы**

- Выполняете требования центральных и региональных контролирующих органов?  да  нет
- Выполняете требования по технике безопасности и здравоохранению?  да  нет
- Выполняете налоговые обязательства?  да  нет
- Связаны контрактами и знаете о возможных последствиях в случае их нарушения?  да  нет
- Знаете об этических аспектах ведения бизнеса в Вашей отрасли?  да  нет
- Принимаете во внимание этические аспекты при принятии решений?  да  нет

Ресурс подготовлен командой компании ИнтелТех по материалам CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) «Превращая Ваш бизнес в успех: набор инструментов».

**По вопросам автоматизации бизнеса обращайтесь:**

по телефонам:  
(044)209-93-20  
(067)467-90-05

по имейлу:  
[inteltech@inteltech.kiev.ua](mailto:inteltech@inteltech.kiev.ua)

Наш веб-сайт:  
<http://inteltech.kiev.ua/ru>

С уважением, команда ИнтелТех

