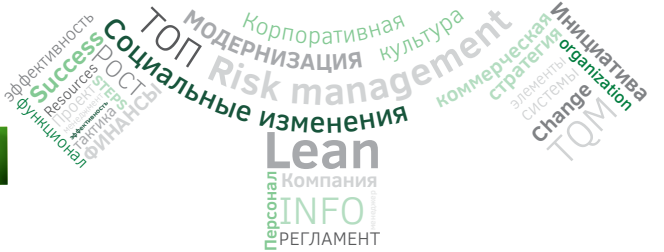
ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА:

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



Рустам Якупбаев
Управляющий партнер

«О цифровой трансформации сейчас говорят очень много во всем мире. Все чаще на государственном уровне создаются подразделения, которые формируют национальную модель развития экономики с использованием современных технологий. Так, к примеру, в Арабских Эмиратах создано первое в мире министерство искусственного интеллекта.

Однако, хотелось бы обратить Ваше внимание на то, что успех трансформации бизнеса зависит не только от технологий, но и от уровня зрелости бизнес-процессов и слаженности команды».

«Система корпоративного управления является основой для любой трансформации. Она позволяет правильно определить приоритеты развития, установить гибкие, но и в то же время жесткие полномочия для принятия ключевых управленческих решений.

В данной брошюре мы постарались отразить основные процессы и «секреты» трансформации, которые позволят Вам с минимальными потерями получить ожидаемый эффект».

Анна Марко
Партнер

СОДЕРЖАНИЕ

Корпоративная стратегия и трансформация бизнеса 4

Change manager – специалист по управлению изменениями 12

Ошибки в реализации трансформации бизнеса 20

Рекомендуемая литература 26

КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ И ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА

В своем Послании Президент Республики Казахстан Нурсултан Абишевич Назарбаев объявил о проведении третей волны модернизации Казахстана. **Эра развития цифровых технологий приводит к стремительному появлению новых отраслей** экономики и делает другие совершенно устаревшими и не востребованными. В таких условиях компании не редко сталкиваются с **рисками потери доли рынка,** уменьшением темпов развития или **старением бизнес-модели.**

Для того, чтобы идти в ногу со временем, требуется перезагрузка и глобальная **«Трансформация»,** которая нацелена на построение технологичного, эффективного и гибкого бизнеса.

ПРИЧИНЫ ТРАНСФОРМАЦИИ

Экономика
- изменение конкурентного окружения
- выход на новые рынки сбыта продукции

Политика
- изменения в законодательстве
- изменение областей ответственности и полномочий гос. структур

Развитие технологий
- внедрение новых информационных технологий
- интегрирование систем управления ресурсами

Социальные изменения
- миграция населения
- рост независимости и свободы выбора в обществе

Инициатива владельца бизнеса

Модель управления многих компаний зачастую осуществляется **в ручном режиме.** Поэтому когда возникает дополнительная нагрузка, такой управленческий подход приводит **к снижению гибкости компании и ухудшению способности выполнять операционные задачи.** Без единых и прозрачных правил взаимодействия могут возникать проблемы, характерные для многих компаний, а именно:

Вместо своевременного предупреждения неблагоприятных обстоятельств приходится работать **в режиме экстренного реагирования** («тушение пожаров»)

Топ-менеджмент вынужден **вмешиваться в споры и принятие решений даже по незначительным вопросам,** что дает меньше возможностей сконцентрироваться на решении стратегически важных задач

Внутренние процессы взаимодействия сложны и забюрократизированы. Многие сотрудники не владеют знанием того, как и что устроено в том или ином процессе, в результате чего происходит дублирование функций, увеличивается время на выполнение поставленных задач

Согласование важных документов (решений) крайне длительное и обычно требует подключения личных связей

Нежелание подчиненных брать на себя ответственность за результат, поэтому сложно определить виновника проблемы и принять соответствующие меры

Отсутствие необходимого контроля и, как следствие, сложности в управлении теми или иными этапами цепочки создания стоимости

Злоупотребления и невыполнение обязанностей на всех уровнях компании

Работа «по привычке» («у нас так принято»), **отсутствие инициативы** и прочие негативные факторы

Для повышения уровня рентабельности бизнеса и построения прозрачного и конкурентоспособного бизнеса необходимо понимать не только Коммерческую стратегию компании, но и **сформировать программу непрерывного совершенствования** системы корпоративного управления.

Сегодня будущее компаний во многом определяется качеством Корпоративного управления, которое рассматривается как один из эффективных способов повышения инвестиционной привлекательности компаний и, как следствие, улучшения инвестиционного климата в стране.

Для формирования программы непрерывного совершенствования системы корпоративного управления необходимо провести **детальный анализ следующих областей:**

1. **Влияние коммерческой стратегии на ключевые элементы корпоративного управления.** Каким образом компания должна конкурировать в своей бизнес-среде, как удовлетворять потребности клиентов, как управлять Компанией, чтобы быть прозрачными и гибкими к изменениям рынка
2. **Организационная структура и распределение полномочий**, а также система мотивации и управления персоналом должны соответствовать стратегическим задачам. Система ключевых показателей эффективности (КПЭ) должна декомпозировать стратегические цели на все уровни Компании.

3. **Бизнес-процессы, политики и регламенты** устанавливают единые правила выполнения всех функций компании. Формализация данных документов дает четкое понимание бизнес-модели компании, что является необходимым как для сотрудников компании, так и для потенциальных инвесторов.

> «СЕГОДНЯ БУДУЩЕЕ КОМПАНИЙ ВО МНОГОМ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ КАЧЕСТВОМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ, КОТОРОЕ РАССМАТРИВАЕТСЯ КАК ОДИН ИЗ ЭФФЕКТИВНЫХ СПОСОБОВ ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ»

4. **Увеличение производительности, сокращение расходов и стандартизация качества продуктов и услуг** достигаются путем применения таких методик как «бережливое производство» (Lean), «системное управление качеством» (TQM) и пр., что позволяет значительно увеличить прибыль и рентабельность.

5. **Уровень зрелости финансовой функции** определяет эффективность планирования (бюджетирования) и управления денежными средствами компании. Управленческая отчетность позволяет своевременно принимать правильные управленческие решения. Учетная политика должна соответствовать международным стандартам финансовой отчетности

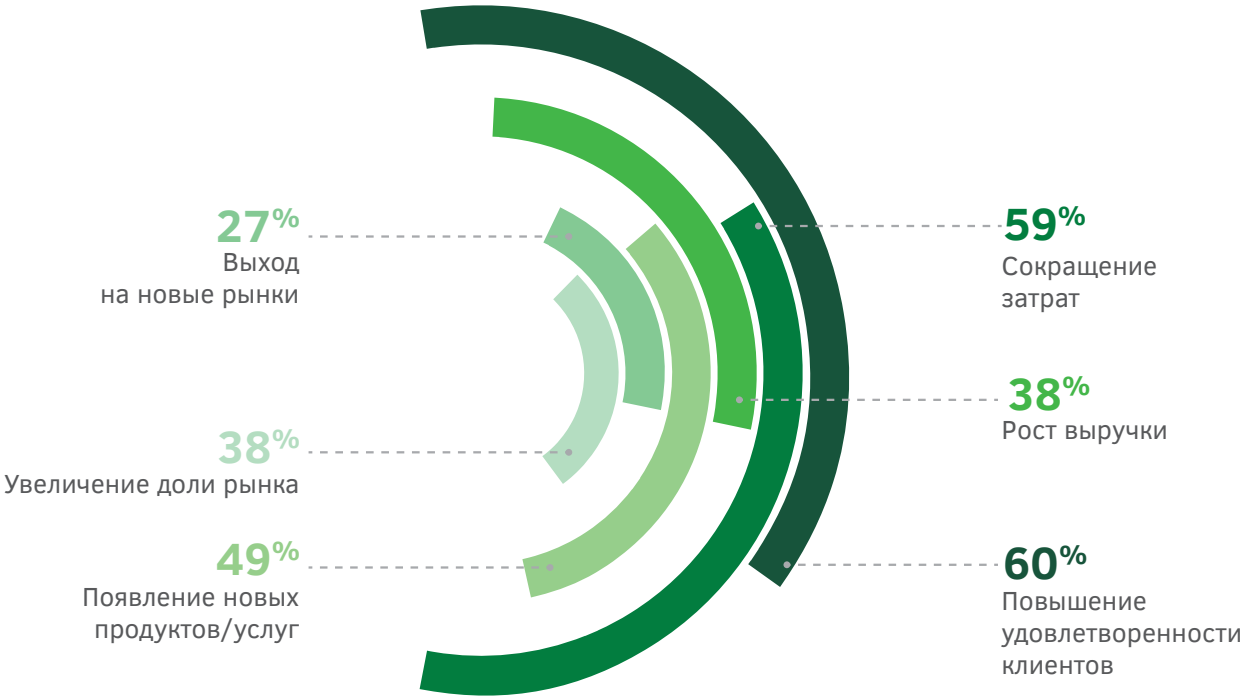
6. **Автоматизация бизнес-процессов и отчетности** позволяет эффективнее выполнять функции компании, а также повысить их качество путем установления автоматических контролей и минимизации влияния человеческого фактора.

Как вы наверняка заметили, существует два понятия, схожих по виду деятельности, но разных по сути: **изменение** и **трансформация.** В чем же их разница:

- **Управление изменениями (Change Management)** отталкивается от прошлого, чтобы усовершенствовать то, что уже есть на данный момент
- **Трансформация** же имеет точку отсчета в будущем, которая не обязательно основана на текущей ситуации

Внедряя изменения, Компания «уходит» от прошлого, а трансформация же ставит цель «прийти» к чему-то новому.

ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ПРОГРЕССА/УСПЕШНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ИНИЦИАТИВ ПО ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ



источники: **HDS, OSP DATA, 2016**

8 ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ ШАГОВ К УСПЕШНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

ШАГ 01
Создать атмосферу профессионального развития

ШАГ 02
Сформировать влиятельную команду перемен **с привлечением внешних отраслевых экспертов**

ШАГ 03
Определить вектор развития и разработать Программу трансформации, **приоритезировав изменения по степени важности и скорости получения благоприятного эффекта**

ШАГ 04
Пропагандировать новое видение и **информировать работников о ключевых результатах Программы трансформации**

ШАГ 05
Стимулировать участие в изменениях работников **на всех уровнях**

ШАГ 06
Показать «быстрые победы» и организовать процесс **мониторинга эффекта от реализованных мероприятий**

ШАГ 07
Организовать процесс **непрерывного совершенствования**

ШАГ 08
Сформировать **Корпоративную культуру совершенствования**

Не так давно во многих быстро развивающихся странах стали также использовать термин **стратегический форсайт.** Для того, чтобы трансформировать бизнес или государственный устрой, осуществляется **сканирование горизонтов** развития (или вариантов будущего), а затем после проведения сценарного анализа разрабатывают Программу трансформации.

> ВНЕДРЯЯ ИЗМЕНЕНИЯ, КОМПАНИЯ «УХОДИТ» ОТ ПРОШЛОГО, А ТРАНСФОРМАЦИЯ ЖЕ СТАВИТ ЦЕЛЬ «ПРИЙТИ» К ЧЕМУ-ТО НОВОМУ.

Например, в Великобритании, Сингапуре, Австралии, Нидерландах на государственном уровне были **созданы Центры Форсайда,** которые отвечают за инновации и разработку мероприятия для управления в условиях скачкообразных изменений.

К сожалению, при трансформации бизнеса и/или системы корпоративного управления не всегда получается достигнуть поставленных целей **по ряду причин:**

- недостаток управленческих знаний
- отсутствие единого понимания цели и способов трансформации
- неготовность персонала к изменениям

Однако наличие данных рисков не должно препятствовать развитию.

На пути трансформации каждая Компания старается использовать разные методы и инструменты, которые основаны на опыте других. В некоторых компаниях они прекрасно имплементируются и работают как «швейцарские часы», а для других Компаний не могут быть применимы по причине особой внутренней культуры и специфичности бизнеса.

Именно поэтому нужно честно оценить уровень профессионализма работников Компании и готовности системы корпоративного для построения стабильного и уникального результата, который позволит идти в ногу со временем.

CHANGE MANAGER – СПЕЦИАЛИСТ ПО УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Изменения в нашей жизни происходят ежедневно. **Каждый проект** по трансформации бизнеса, **связан с поиском нового смысла** и требует изменений в поведении людей.

Поведение людей – это некая **единая система ценностей** в команде, которую часто называют корпоративной культурой. А если сказать более простым языком – это то, как ведет себя работник, когда на него не смотрит руководитель.

Любого рода изменения в компании вызывают у сотрудников на всех уровнях бесконечный спектр эмоций. Однако **отношение людей может меняться по мере внедрения новых идей и получения ожидаемого эффекта.**

Компании, в которых незрелая корпоративная культура или она вообще отсутствует, очень часто сталкиваются с неприятием изменений и «саботажем». И наоборот – если в компании существует единый дух, то любая трансформация бизнеса, изменения процессов, подходов, стратегий и стандартов окажет положительный эффект в виде повышения показателей роста.

Сегодня все чаще можно увидеть, что наиболее успешными и прибыльными компаниями являются те, в которых корпоративная культура выстроена не по пути «мы – семья», а строится на понятии «мы – профессионалы, которые объединены одной большой целью». Можно сказать, что такой подход поменял систему корпоративного управления в сторону профессионализма, а не семейственности.

В условиях высокого уровня конкуренции и стремительно развития бизнес-среды каждый проект по трансформации или любые другие изменения должны исполнятся как можно быстрее. Владельцы бизнеса и ТОП-менеджмент ожидает беспрекословного принятия любых идей и немедленной их реализации. С этой целью в Компаниях создают Проектные офисы, которые являются двигателями изменений и несут ответственность за успешное исполнение поставленных стратегических задач, необходимых для трансформации бизнеса.

> «НАИБОЛЕЕ УСПЕШНЫМИ И ПРИБЫЛЬНЫМИ КОМПАНИЯМИ ЯВЛЯЮТСЯ ТЕ, В КОТОРЫХ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ВЫСТРОЕНА НА ПОНЯТИИ «МЫ – ПРОФЕССИОНАЛЫ, КОТОРЫЕ ОБЪЕДИНЕНЫ ОДНОЙ БОЛЬШОЙ ЦЕЛЬЮ».»

Современный проджект-менежмент говорит о том, что роли спонсора проекта и проектного менеджера уже недостаточно, чтобы управлять эмоциями сотрудников Компании и удержать корпоративную культуру на стабильном уровне. Для крупных программ трансформации в команду необходимо вводить особую

роль – **специалист по управлению изменениями (change manager).**

Эта должность для многих пока экзотическая: мало кто понимает, чем может быть полезен компании такой специалист и какую пользу может принести программе трансформации.

The Association for Change Management Professionals (ACMP) так **характеризует роль специалиста по управлению изменениями:**

- играет ключевую роль в инициации и внедрении изменений
- обеспечивает быстрый и максимально эффективный процесс перемен
- содействует положительному восприятию этих целей персоналом
- выступает в качестве коуча и помогает ему успешно внедрить изменения

Специалист по управлению изменениями должен обладать **следующими навыками:**

- иметь высокий уровень эмоционального интеллекта – ему придется работать с возражениями и сопротивлением, находить методы мотивации и воодушевления (как правило, люди непросто принимают изменения)
- уметь поддерживать доброжелательные деловые отношения
- быть коммуникабельным, дипломатичным;
- уметь конструктивно критиковать и давать обратную связь
- владеть навыками консультирования и коучинга

Для того чтобы понять, что должен делать специалист по управлению изменениями, давайте рассмотрим рисунок, на котором отражено эмоциональное состояние человека при наступлении каких-либо перемен.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ЦИКЛ ПЕРЕМЕН В СЛУЧАЕ ПОЗИТИВНОГО И НЕГАТИВНОГО ИХ ВОСПРИЯТИЯ ЧЕЛОВЕКОМ

Обычно все начинается с недоинформированного оптимизма после «шокирующего» известия, здесь информация может быть неполной или недостоверной, но она получена. По мере информированности пессимизм обычно нарастает, люди уже понимают, чем им могут грозить изменения, некоторые из них отказываются «продолжать дела» и уходят в депрессию. Другие выражают решимость и преданность, реально смотрят на вещи, и их оптимизм начинает расти. Вскоре они входят в стадию «стабильной работы».

> «ТОП-МЕНЕДЖЕМТ ОТВЕЧАЕТ ЗА ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ СТАБИЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА»

Для того, чтобы изменения оказались успешными, нужно понимать: **основные сдвиги происходят в тот момент, когда у людей исчезает страх перед изменениями**. Как только в компании создаются условия, позволяющие работникам выйти из состояния стресса и эмоциональной ямы, – они с удовольствием и готовностью начинают изучать новые модели поведения.

Для того чтобы создать условия для перехода к новой модели без страха, вступает в работу специалист по управлению изменениями. Его миссия - разъяснять людям то, что так, как раньше, работать уже сложно, что старая модель неэффективна.

Позиция «ты или в нашей песочнице, или нет» – детская. Позиция взрослого – помогать. Это не родительская позиция – защищать, это взрослая и взвешенная коммуникация.

У людей есть **несколько основных страхов:**

- показаться непрофессионалом
- потерять лицо
- оказаться невостребованным

Специалист по управлению изменениями **должен выступать одним из агентов изменений:**

- выявлять степень важности страхов и их мотивы
- сформировать детальный план работы со страхами
- определить способы и инструменты коммуникации
- формулировать конкретные выгоды от изменений
- инициировать процесс формирования новой корпоративной культуры.

Однако не только специалист по управлению изменениями в ответе за эффективность изменений и эмоциональную стабильность сотрудников Компаний. ТОП- менеджеры так же должны поддерживать единый командный дух и не допускать **следующих ошибок,** которые могут поставить крест на переменах:

1. позволить своим людям упасть в эмоциональную яму, следуя принципу противопоставления: «если ты не делаешь так – ты не наш».

2. вообще не обращать внимание на корпоративную культуру, внедряя изменения. Ведь на самом деле именно культура обеспечивает 60% успеха. Остальные 40% – это технологии.

3. первые лица в системе не проявляют единства относительно новой бизнес-модели и модели поведения. То есть говорят сотрудникам, как им нужно себя вести – но сами ведут себя по-старому. Также случается, что среди ТОП-менеджмента намечается конфликт: одна часть действует по-новому, другая – по-старому. И если они не договорятся, все развалится.

4. стремление к быстрым изменениям. Иногда результат глобальных трансформаций требуют уже завтра. Но само слово «культура» в переводе с латыни означает «взращивание». Нельзя полить цветок, а потом выдернуть его и посмотреть – насколько он вырос. Не стоит ждать очень быстрых результатов, но, когда они появятся – то будут фундаментальными.

ГЛУБИНА ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

НАПРАВЛЕНИЕ 1 | НАПРАВЛЕНИЕ 2 | НАПРАВЛЕНИЕ ...

01 УРОВЕНЬ Видение и ценности

02 УРОВЕНЬ Система стратегических целей и показателей

03 УРОВЕНЬ Бизнес-процессы

04 УРОВЕНЬ Информационные технологии и информационная безопасность

05 УРОВЕНЬ Культура и люди

СТРАТЕГИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

Владелец бизнеса и ТОП-менеджмент формирует своими действиями посыл команде к светлому будущему и активным действиям. Модель поведения лидера автоматически копируется людьми, поэтому **ключевыми агентами изменений являются владелец бизнеса и ТОП-менеджмент,** а их основной помощник – это специалист по управлению изменениями (change manager).

> «ОСНОВНЫЕ СДВИГИ ПРОИСХОДЯТ В ТОТ МОМЕНТ, КОГДА У ЛЮДЕЙ ИСЧЕЗАЕТ СТРАХ ПЕРЕД ИЗМЕНЕНИЯМИ.»

Трансформация бизнеса – это достаточно длительный и сложный процесс формирования новых привычек на всех уровнях деятельности компаний. Нельзя недооценивать важность коммуникаций в процессе изменений. Инструменты коммуникаций и методики мотивации будут рассматриваться в других статьях.

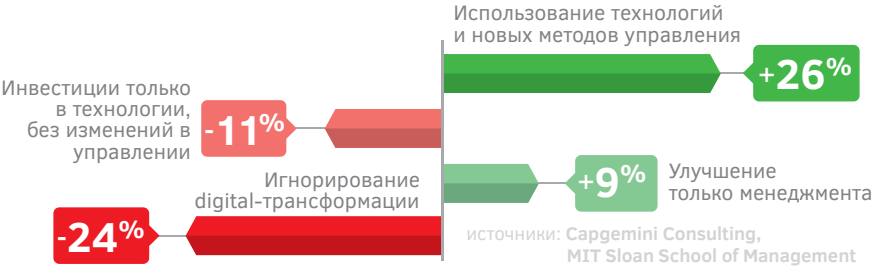
ОШИБКИ В РЕАЛИЗАЦИИ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

Трансформация бизнеса - это серьезное изменение стратегии компании, которое затрагивает основные **4 элемента управления:**

- организационную структуру
- бизнес-процессы
- информационные технологии и информационную безопасность
- персонал и корпоративную культуру

Чтобы изменения позволили получить ожидаемый эффект, необходимо изменить максимальное количество элементов одновременно, учитывая их взаимосвязь в процессе выполнения новых стратегических задач.

ПОКАЗАТЕЛИ ФИНАНСОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ



источники: **Capgemini Consulting, MIT Sloan School of Management**

НЕПРАВИЛЬНО ВЫБРАННАЯ СТРАТЕГИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Основной ошибкой при выборе стратегии трансформации бизнеса является ставка только на один из четырех элементов системы управления без изменения остальных трех. **Наиболее распространенными ошибочными стратегиями трансформации являются:**

ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ НА БУМАГЕ

Очень часто изменения в Компании начинаются и заканчиваются изменениями в организационной структуре – вводятся новые подразделения, объединяются или разделяются существующие, изменяется подотчетность. Издается приказ с новой утвержденной структурой, после чего изменения считаются успешно проведенными. Но при этом процессы, контроли, полномочия и мотивация практически не меняются. Непрозрачным и конфликтным остается взаимодействие департаментов/отделов друг с другом, не регламентированные информационные потоки и документооборот между подразделениями. Оценка деятельности и система мотивации основываются на прежних показателях, отражающих старые полномочия и ответственность топ-менеджеров.

РЕШЕНИЕ:

Изменение организационной структуры Компании – это часть этапа внедрения изменений. Перед тем как приступать к этому этапу трансформации, необходимо сформировать единую дорожную карту, которая будет отражать действия по всем 4 элементам системы управления. Комплексный подход к трансформации и понимание всех принципов и требований системы внутреннего контроля, позволит сформировать оптимальную организационную структуру и минимизировать риски.

ЖЕСТКАЯ РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ВСЕХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Все чаще топ-менеджмент Компаний пытается внедрить изменения путем жесткой регламентации одновременно всех бизнес-процессов. Внедрение процессного управления реализовывается путем создания отдельного структурного подразделения по управлению бизнес-процессами. Данное подразделение выступает иногда в роли автора всех документов Компании, а иногда в роли хранителя документации.

Следует заметить, что часто изменение и регламентация бизнес-процессов требуют изменений организационной структуры Компании для соблюдения правил внутреннего контроля, а также пересмотра ключевых показателей эффективности и системы мотивации персонала.

Проблемы здесь две:

- как бы подробно ни был описан бизнес- процесс, руководители, не желающие сотрудничать с другими подразделениями, всегда найдут оправдание своим действиям.
- сотрудникам Компании очень сложно самостоятельно поменять свои привычки и перестать определять значимость процессов названием должности и количеством подчиненных.

РЕШЕНИЕ:

Внедрение процессного управления требует кропотливой работы в части популяризации позитивного опыта. Каждый сотрудник компании должен быть частью изменений и являться инициатором построения прозрачной и регламентированной деятельности.

В процессе изменений и регламентации бизнес-процессов необходимо всегда определять степень влияния данных изменений на другие процессы и организационную структуру в целом. Одним из инструментов для оценки уровня критичности последствий после внедрения изменений является риск-менеджмент.

АВТОМАТИЗАЦИЯ БЕЗ ОПИСАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Многие Компании считают, что основная проблема бизнеса и бизнес-модели в недостаточном уровне технологичности и автоматизации бизнес-процессов. По большому счету они правы – в современном мире действительно информационные технологии стали чуть ли не основными инструментами ведения бизнеса. Естественно наиболее быстрым способом повысить эффективность бизнеса выбирают повсеместную автоматизацию. Ожидают, что внедрение информационных систем позволит достичь ряда важных конкурентных преимуществ, среди которых повышение скорости процессов, сокращение ошибок, усиление контроля, новые возможности для анализа, снижение трудоемкости процессов и высвобождение персонала. Действительно, внедрение информационной системы может стать источником конкурентных преимуществ, однако существует **2 основные ошибки** данной стратегии трансформации:

- Покупка программного обеспечения с готовым функционалом, чтобы не описывать процесс, которого нет. Чаще всего стандартный функционал не покрывает все потребности Компании и приходиться тратить время и деньги для доработки системы.
- Автоматизация существующего бизнес-процесса, без анализа его эффективности и присущих ему рисков. Система «кастомизируется» под заказчика и в итоге не закрывает риски процесса и не дает ожидаемый эффект

При таком подходе автоматизация может дать какой-то эффект, но будет экономически не рентабельным проектом, затраты (временные, людские, финансовые) которого превысят выгоды от него. Кроме того, автоматизация бизнес-процесса может усилить внутренние противоречия и неэффективность в системе управления Компании.

РЕШЕНИЕ:

Чтобы автоматизация прошла с минимальными потерями и максимальным эффектом необходимо оценить эффективность бизнес-процесса, оптимизировать его и зарегламентировать. Другими словами, операции, документы, сроки не содержат лишних элементов и приняты всеми участниками процесса.

Так же хотелось бы заметить, что любая автоматизация процесса должна являться источником конкурентных преимуществ. Поэтому любой проект такого рода должен быть нацелен на прорыв, а не просто улучшение текущего состояния.

Кроме вышеописанных ошибок, существуют и другие сложности при выборе стратегии изменений. Примеры и решения по ним будем рассматривать в других статьях.

НЕГОТОВНОСТЬ КОМАНДЫ К ИЗМЕНЕНИЯМ

1. Неготовность персонала менять привычки
2. Боязнь стать менее важным сотрудником, после изменений и автоматизации
3. Отсутствие «борца» за изменения или если он есть, то не имеет полномочий
4. Слабая поддержка со стороны высшего руководства
5. Слабые навыки управления проектами
6. Односторонний подход к решению проблемы
7. Внутриполитическая борьба и бюрократические войны за ресурсы
8. Нечеткое определение целей организации
9. Команду проекта отвлекают на другие проекты
10. Отсутствие мотивации

Любая стратегия трансформации бизнеса, связана с поиском нового смысла и требует изменения привычек сотрудников Компаний на всех уровнях. Для того, чтобы вышеприведенные причины не помешали двигать вперед необходимо создать определенные условия для сотрудников. Какими они должны быть и как сформировать такую атмосферу, не сделав ошибок, мы опишем в отдельной статье.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ СТРАТЕГИИ ТРАНСФОРМАЦИИ

- Популяризация миссии
- Онлайн и офлайн PR
- Маркетинговая активность

- Сегментация клиентов
- Продуктовая линейка
- Каналы и инструменты продаж
- Структурирование портфеля
- Управление портфелем

- Информационные технологии
- Информационная безопасность
- Непрерывное совершенствование поддерживающих функций

- Организационная структура
- Система управления рисками
- Система внутреннего контроля
- Система управления бизнес-процессами

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Пол Госсен

Трансформация бизнеса. Овладейте 17 вопросами, которые помогут трансформировать бизнес

«Многие компании испытали определенные формы трансформации за последние 10 лет. Основой трансформации бизнеса могут служить идеи, технологии, глобализация, Интернет или новые конкурентоспособные модели бизнеса. Сегодня общепринято считать, что трансформация бизнеса является ключевым элементом бизнес-цикла»

Ицхак Кальдерон Адизес

Управляя изменениями

Методология Адизеса основана на базовом принципе: любая организация, как и любой живой организм, постоянно меняется и сталкивается с проблемами. На каждом этапе организационного развития компанию ожидает специфичный набор изменений.
«Управляя изменениями» – это не чудесное лекарство, которое избавит от всех управленческих проблем. Эта книга научит вас эффективно диагностировать «болезни» организации и «вылечить» их. Вы узнаете, как, используя внутреннюю энергию компании, можно самостоятельно вырабатывать четыре необходимых «витамина», чтобы сохранить здоровье компании надолго.

Эстер Камерон, Майк Грин

Управление изменениями

Эта книга о том, как облегчить время перемен. Она адресована каждому, кто хочет понять, почему происходят изменения, как они происходят и что необходимо сделать, чтобы время перемен несло радость, а не вселяло ужас в тех, кто оказался вовлеченным в этот процесс. Изменения любого рода требуют от каждого сотрудника – и в первую очередь от менеджера – специальной подготовки. Здесь представлены различные модели, технологии и инструменты, которые помогут вам эффективно проводить перемены в бизнесе и даже в личной жизни и находить выход из любой проблемной ситуации.
Эта книга станет необходимым справочником для руководителя, желающего знать все о современных технологиях управления в условиях изменений. Авторы желают читателю смелых инициатив, решимости переживать изменения и умения адаптироваться к ним.

Фредерик Лалу

Открывая организации будущего

Принципиально новый взгляд на развитие организаций, который поможет перейти на следующий уровень развития и построить сознательную и цельную компанию будущего.
В первой части книги автор предлагает масштабный исторический обзор эволюции организационных парадигм. В ней поясняется, что всякий раз, когда человечество устремляется к новому уровню сознания, оно изобретает принципиально более продуктивную организационную модель. Являемся ли мы свидетелями этого решающего этапа сегодня? Готовы ли мы к такому скачку? Вторая часть книги - это руководство к действию. На примере реальных организаций (коммерческих и некоммерческих, школ и больниц) в этом разделе рассказывается о том, как по-новому, с вниманием к людям можно организовывать работу. На каких принципах построены эти организации, и как они работают изо дня в день?Третья часть рассматривает необходимые условия успешного развития организаций. Что нужно, чтобы организация начала работать по этой новой модели? Можно ли трансформировать уже существующие организации? Если да, то как? И на что в конечном итоге вы можете рассчитывать?

Николай Мрочковский,
Андрей Парабеллум

Трансформация бизнеса

Книга содержит набор практических рекомендаций, помогающих решить 10 главных проблем бизнеса. И не просто решить их, а еще и заработать деньги, приобрести авторитет у сотрудников и клиентов, а также получить дополнительное свободное время. Весь материал основан на российских реалиях. Авторы делятся работающими приемами, уже давшими отличные результаты их многочисленным ученикам в различных сферах бизнеса. В книге представлены готовые алгоритмы и схемы работы, которые ускоряют и облегчают внедрение новых приемов. Ознакомившись с изданием, вы сможете грамотно организовать бизнес-процессы и получать больше прибыли и удовольствия от своей работы.Книга адресована в первую очередь владельцам и управляющим компаниями, тем, кто только собирается начать свое дело, а также руководителям служб маркетинга и продаж, производственных служб и отделов по работе с клиентами.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

GPI group

010000, Республика Казахстан,
г.Астана, ул. Аманжолова, 26, офис А 311
+7 717 225 84 84

04070, Украина,
г.Киев, ул. Ильинская, 8,
2 подъезд, 4 этаж

050051, Республика Казахстан,
г.Алматы, пр-т. Достык, 202,
офис 606

gpi.kz