

Тест «СИСТЕМНЫЙ-НЕСИСТЕМНЫЙ»

Компания (или бизнес-единица Группы) «_____», г. _____

Заполнил (ФИО, должность) _____

Дата _____

- Само-тест для Собственников или Управляющих по определению степени системности организации бизнеса.
- Отметьте в обеих таблицах пункты присущие Вашей компании. Лучше объективно и честно. Смотрите, чтобы не было отмечено взаимоисключающих пунктов. Посчитайте отмеченных к-во пунктов «+» в обеих колонках.
- Если больше «+» в таблице СИСТЕМНЫЙ – бизнес имеет элементы системности и хорошо организован. Если победила таблица НЕСИСТЕМНЫЙ – у Вас большой потенциал для развития системы управления, где можно применять сбалансированную Модель Системного Управления.
- Цель теста - не столько в подсчете баллов, сколько в формировании по ходу прочтения и ответов себе на вопрос, насколько системный Ваш бизнес и каковы перспективы улучшения системы управления.

Краткая справка о КОМПАНИИ:

№	Вопросы	Ответы
1.	Название компании, форма собственности.	
2.	Месторасположение головного офиса компании (страна, город, адрес, контактный телефон, веб-сайт, e-mail).	
3.	Собственники	
4.	Возраст бизнеса.	
5.	Количество сотрудников в компании (всего).	
6.	Основные отделы (перечень)	
7.	Основные виды деятельности, товары\услуги (продуктовый портфель).	
8.	Рынок, на котором оперирует предприятие (отраслевой, например – рынок мягкой мебели).	
9.	География продаж (ключевой рынок, перечень регионов \ стран присутствия).	
10.	Рыночная доля на ключевом рынке (в %). Если не определена, то рыночная позиция (лидер, претендент, последователь, не определена).	
11.	Товарооборот компании за 2 последних года (в грн.) и его динамика (в %)	
12.	Рентабельность продаж за 2 последних года (в %, как чистая прибыль \ товарооборот) и динамика чистой прибыли (в %).	

13. Ключевые торговые марки компании (зарегистрированные или нет).

1. Признаки НЕСИСТЕМНОГО бизнеса	Ответ «+», если присуще вашему бизнесу
2. Авторитарное единоличное управление (все стратегические и важные тактические решения завязаны на 1-ом лице группе собственников, управление «указательным пальцем»).	
3. Руководитель – постоянно разруливает все «косяки», является третейским судьей, под дверьми в кабинет – очереди сотрудников.	
4. Первое лицо – «все в одном» (собственник, директор, главный маркетолог, лучший продавец, закупщик, финансист и т.п.)	
5. Если несколько собственников – нет единого видения развития бизнеса, разные взгляды или отсутствие видения вообще, постоянные споры, куда идти дальше. Неконструктивные межличностные конфликты между ними. Не разделены между собственниками зоны ответственности, нет иерархии (директор, замы).	
6. Время на работе 1-ого лица по формуле «24x7» или наоборот - практически полное его отсутствие на рабочем месте (когда на нем завязаны ежедневные решения).	
7. Не делегированы полномочия, все топы – исполнители, «подносящие снаряды», а не ответственные управленцы. Выполняют распоряжения первого лица (или группы собственников).	
8. Бизнес в состоянии постоянного форс-мажора и «тушения пожаров». Все задачи – срочные и «на вчера».	
9. Мнение, что управление – это только контроль и наказание!	
10. Клиенты звонят напрямую директору с жалобами, а он принимает меры и «разруливает» проблемы.	
11. Не проводится анализ деятельности – ни внешней среды, ни внутренней (или только внутренней частично), нет ответственного за аналитику. Интуитивное принятие решений.	
12. Нет миссии и видения, как основы развития и объединяющего стержня.	
13. Отсутствие управляемой и мотивирующей корпоративной культуры, просто исторически сложившаяся, которая больше мешает бизнесу.	
14. Нет четкой стратегии, не понимание, куда развиваться дальше. «Стратегия – бесполезная формальность». Или же она только в голове у 1-ого лица, остальные о ней не знают.	
15. Не описаны ключевые бизнес-процессы и связи между ними.	
16. Нет связи орг.структуры с реальными процессами деятельности. Структура исторически сложилась и не меняется.	
17. Подчиненные работают на своих руководителей, а не на результаты процессов. Нет горизонтальных связей между подразделениями (КБ, производство, маркетинг, закупки, продажи, финансы и т.п.)	
18. Не сформирована орг.структура в графическом виде, нет связей	

структуры с процессами, путаница с названиями должностей, не понимание часто, кто кому подчиняется и по каким вопросам.	
19. Работа подбирается под людей, а не люди под работу.	
20. Нет регламентирующих работу документов - положений о подразделениях и карт должностей. Если есть – то формальные, не отражают реальную деятельность.	
21. Не налажен управленческий учет, нет учетной системы (кроме бухгалтерии), трудно посчитать точно итоги (доходы и затраты). Расчетами занимается только директор.	
22. Не определены ключевые финансовые показатели, для оценки финансово-экономической эффективности бизнеса в целом. Основные показатели оценки, это – товарооборот, чистая прибыль и деньги на счету или в кассе.	
23. Нет годового и месячного планирования деятельности, управление проходит по ситуации «здесь и сейчас» только на основе факта.	
24. Нет регулярных отчетных собраний, как инструмента управления результатами и принятия управленческих решений.	
25. Не определены показатели эффективности подразделений и сотрудников (KPI).	
26. Нет привязки зарплаты к результатам труда (только ставки, штрафы или премии по настроению руководителя).	
27. Как правило, нет подразделений маркетинга, продакт-менеджмента, логистики, HR, Финансов, IT, при их явной необходимости.	
28. Потеря контроля над ситуацией на рынке, не понимание, почему падают продажи или снижается наценка (негативный и необъяснимый тренд, следствие отсутствия анализа).	
29. Потеря клиентов, не ведется учет потерянных клиентов, не анализируются причины.	
30. Не структурирована деятельность продаж, нет элементарных навыков организации данной деятельности и управления продажами.	
31. Не сегментированы клиенты и не структурированы каналы сбыта. Компания практически ничего не знает о своих клиентах и приоритетах в продажах.	
32. Нет стандартов работы с клиентами (начиная от приветствия до обслуживания).	
33. Открытие новых филиалов происходит без экономических расчетов, без анализа рынка, без постановки планов выхода на прибыльность. «Пальцем в небо», интуитивно.	
34. Управляет ассортиментом и ценообразованием – 1-ое лицо или фин.директор (а не маркетолог, продакт-менеджер или коммерческий директор).	
35. Нет единой структурированной клиентской базы и структурированной информации о клиентах (истории продаж, суммы продаж и доходность, нет необходимой информации о клиенте, не определен сегмент и приоритетность и т.п.)	
36. Клиентская база является достоянием менеджеров, а не компании.	

Уходит менеджер – забирает клиентов.	
37. Маркетинг – это только реклама, иногда исследования рынка.	
38. Маркетинговая деятельность не планируется, бюджеты не выделяются планово (хаотично по мере необходимости, если есть деньги).	
39. Финансовый директор или бухгалтер – второй человек на предприятии (по сути, управляет всей деятельностью после директора).	
40. Постоянная нехватка оборотных средств, хроническая задолженность перед поставщиками.	
41. Ключевой ассортимент не менялся и не обновлялся более 3-4 лет.	
42. Новые продукты вводятся без предварительного расчета и планов, как правило первым лицом на основе «чуйки».	
43. Невозможно посчитать финансовую эффективность бизнеса (не только по товарообороту, прибыли и затратам).	
44. Постоянное снижение рентабельности бизнеса и неуправляемость данной ситуацией (рост расходов и снижение наценки).	
45. Уходят сотрудники, трудной найти новых.	
46. Сотрудники подбираются на работу без согласованного профиля на подбор, а скорее, эмоционально и по ощущениям.	
47. Нет процедуры адаптации новых сотрудников (после подбора, бросается в воду, по принципу выплывет – не выплывет).	
48. Нет процедуры увольнения, где не учитываются негативные отзывы уволенных «некрасиво» и подрыв репутации работодателя на рынке труда.	
49. Непонятно, кому, сколько и за что платить (имеется в виду, какая должна быть зарплата).	
50. Зарплаты несбалансированные, не мотивирующие, не отслеживается рыночная стоимость сотрудников, нет переменной.	
51. Персонал ленивый, не хочет работать, не мотивирован.	
52. Не проводится обучение для управленцев и сотрудников.	
53. Не празднуются корпоративные праздники, значимые даты и события, не проводятся объединяющие команду мероприятия.	

Признаки СИСТЕМНОГО бизнеса	Ответ «+», если присуще вашему бизнесу
1. Снижен уровень «ручного управления» и завязки операционных решений на первом лице (лицах), освобождение временного ресурса собственника (ов).	
2. Первое лицо не чувствует в операционных процессах, как исполнитель, а есть архитектором всей системы, управляет по целям на уровне стратегии. Вмешивается в процессы в случае крайней	

необходимости.	
3. Если собственников несколько, и они учувствуют в управлении, то есть четкое распределение зон ответственности и определены должности между ними, иерархия.	
4. Если собственники не участвуют в управлении – существует управляющий орган (правление, наблюдательный совет, управляющая компания) с четким определением своих полномочий и глубины вмешательства в операционный бизнес.	
5. Высокая степень ответственности и самостоятельность команды топ-менеджеров в рамках стратегии, своих показателей и процессов.	
6. Используются все функции управления (анализ, планирование, организация, координация, мотивация, развитие, контроль).	
7. Ежегодно проводится стратегический бизнес-анализ внешней и внутренней среды, определены тенденции, прогнозы развития рынка и возможности бизнеса, причины успехов и неудач прошлых периодов, сделаны выводы.	
8. Организованы аналитические процессы, разработаны каналы движения, обработки и хранения информации, форматы стратегического и операционного анализа деятельности, определены участники и ответственные за аналитику.	
9. Сформулирована в команде собственники + ключевые сотрудники Стратегическая идея бизнеса в виде долгосрочного Видения, Миссии и Корпоративных ценностей.	
10. Сформирована в команде собственники + ключевые сотрудники Стратегия развития бизнеса (минимум на 2-3 года в четких целях, сроках и определены ответственные).	
11. Стратегия в виде четких целевых показателей, стратегических инициатив по их достижению, по периодам и зонам ответственности.	
12. Сформирована модель бизнес-процессов организации, направленных на успешную реализацию стратегии и ценностей ключевых сегментов клиентов.	
13. Работа всех подразделений и сотрудников на результат или «выходные продукты» бизнес-процессов.	
14. Клиентоориентированность всех подразделений компании, понимание сотрудниками, что есть ключевая ценность бизнес-процессов и бизнеса «на выходе» для рынка. Понимание сотрудниками и участие в формировании этой ценности.	
15. Орг. структура сформирована в соответствии со стратегией и ключевыми бизнес-процессами, а не исторически сложилась. Четко определены уровни управления и подчинения, названия должностей и подразделений.	
16. Подробные рабочие Положения о подразделениях и Карты должностей, соответствующие реальной деятельности сотрудников. Описывают не только функции, но и результаты деятельности подразделений и сотрудников, а также показатели эффективности (KPI)	
17. Каждый сотрудник понимает своё предназначение, границы ответственности и цели деятельности.	

18. Существует система годового бизнес-планирования как инструмент реализации стратегии в годовом периоде. Есть консолидированный годовой бизнес-план компании. Регламентирован процесс планирования и корректировок планов и бюджетов.	
19. Есть система управления результатами - контроль, мониторинг и отчетность реализации бизнес-плана и показателей, есть стандарты и формы отчетности.	
20. Управление результатами бизнеса на основе план-фактного анализа и анализа отклонений от заданных параметров в бизнес-плане и стратегии, регулярных отчетных собраний.	
21. Применяется система сбалансированных показателей или целей компании (BSC) в разрезе Финансовых, Клиентских, Процессных и целей по Персоналу, как часть бизнес-планирования.	
22. Бюджетирование деятельности проходит в рамках процесса бизнес-планирования, а не как самостоятельный процесс. Используются документы P&L, Balance, Cash Flow, бюджет затрат, бюджет капитальных затрат, платежный календарь и т.п.	
23. В финансовом управлении используется модель Du-Pont, как математическая связь финансовых показателей и определения из взаимосвязей и эффективности. Используются в учете показатели верхнего уровня (ROI, ROE, ROA, EVA, Коэф. ликвидности, Оборачиваемость капитала, Финансовый рычаг, EBITDA, ROS и т.п.)	
24. Построены основы финансового управления в соответствии со стратегией, логикой процессов и системой сбалансированных показателей BSC. Организована Финансовая служба. Описаны и внедрены методики фин. планирования \ бюджетирования. Используются формы P&L, Balance, Cash Flow.	
25. Определены индивидуальные показатели деятельности подразделений и сотрудников (KPI). Цели сотрудников увязаны с целями бизнеса через систему стимулирования.	
26. Система автоматизированного учета построена на основе модели бизнес-процессов, системы показателей BSC, учитывает требования пользователей.	
27. Операционный менеджмент «нанизан» на годовой бизнес-план и систему мониторинга-отчетности (не «операционка» управляет менеджерами, а менеджеры «операционкой» в рамках стратегии).	
28. Оплата труда сотрудников всех подразделений привязана к результату работы и является конкурентоспособной на рынке и в отрасли.	
29. Организованы HR-процессы (не только кадровый документооборот, а и подбор, адаптация, оценка и обучение персонала, корпоративная культура и мотивация), есть ответственный. Управляемая и мотивирующая корпоративная культура.	
30. Четко определены собственные ключевые факторы успеха, свои конкурентоспособные «фишки» и уникальность торгового предложения. Компания четко идентифицирует и управляет своей конкурентоспособностью.	
31. Компания четко позиционирует свой корпоративный брэнд, управляет своим имиджем и репутацией на рынке.	

<p>32. Четко сегментированы все клиенты, определены приоритетные сегменты, изучены клиентские ценности сотрудничества и потребности. Компания понимает, какому типу клиентов какой набор конкурентоспособных ценностей она предлагает.</p>	
<p>33. Постоянно ведется клиентская база (CRM), все клиенты в базе. Менеджеры по продажам постоянно вносят данные в базу. Карточка клиента соответствует критериям сегментации клиентов и содержит необходимую информацию о клиенте.</p>	
<p>34. Организованные продажи. Описаны стандарты продаж и процессы продаж. В прямых продажах применяется технология Активных продаж. Четкое разделение опта и розницы, закреплены ответственные за территории или товарные сегменты. Выстроены взаимоотношения между каналами сбыта, собственными продажами и посредниками через ценовую политику. Продавцы обучены технологиям продаж и стандартам обслуживания. Отслеживается выполнение показателей и стандартов работы продаж. Закреплены ответственные за территории. Зарплата продавцов зависит от достижения собственных показателей (KPI).</p>	
<p>35. Организовано подразделение маркетинга. Ответственность за рыночную аналитику, продакт-менеджмент и маркетинговые коммуникации и поддержку продаж. Маркетинг интегрирован в бизнес-процессы компании и четко определена его деятельность, которую можно измерить. Маркетинг генерирует ЛИДы (потенциальных клиентов) для продаж, измеряет эффективность. Сформирована маркетинг-стратегия. Маркетинг-план является частью корпоративного бизнес-плана. Есть маркетинговый бюджет, определяется его эффективность .</p>	
<p>36. Исключены системные конфликты и противоречия между структурными подразделениями в виду выстраивания логики бизнес-процессов и связей между ними.</p>	
<p>37. Есть единый словарь корпоративных бизнес-терминов (гlossарий).</p>	
<p>38. Достаточные навыки операционного планирования и управления у всех руководителей.</p>	
<p>39. Существует система обучения на основе аттестации (оценки квалификации) и дефицита компетенций (какие знания, умения и навыки человеку необходимы для данной работы).</p>	
<p>40. Существует система регулярной оценки профессиональных компетенций сотрудников.</p>	
<p>41. Регламентирован и упорядочен корпоративный документооборот, есть реестр электронных документов с ограничением прав доступа по ответственным, постоянно вносятся изменения и актуализируются все рабочие документы.</p>	

Итог:

- Общее количество ответов «+» **НЕСИСТЕМНЫЙ** =
- Общее количество ответов «+» **СИСТЕМНЫЙ** =

С уважением,
Команда экспертов по системному управлению,

Бюро развития бизнеса «ПрактикуМ»

<http://practicum.kiev.ua>