



## АЛГОРИТМ ПОСТРОЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ (ИСУ) В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

**Ключевые слова:** интегрированная система управления, модель эффективной организации Р. Лайкерта, построение ИСУ, swot-анализ процесса управления, личная система сбалансированных показателей, интегрированная система показателей, система показателей комплексного анализа деятельности.

### Введение

Согласно теории управления, каждая организация рано или поздно оказывается в ситуации, когда традиционный механизм управления перестает приносить ожидаемый эффект. Поэтому весьма важным является постоянное совершенствование процесса управления. В условиях выхода из кризиса данный вопрос становится особенно актуальным.

Организациям Алтайского края необходима новая система управления, объединяющая в себе значимые принципы построения и функционирования управленческого процесса в условиях современного развития бизнеса.

Нашим предложением является создание интегрированной системы управления (ИСУ), построенной на объединении:

- 1) сбалансированной системы показателей;
- 2) системы показателей эффективности;
- 3) универсальной системы показателей.

**Целью** статьи является описание алгоритма построения интегрированной системы управления, применимой в условиях современного развития бизнеса.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- определить основные этапы построения интегрированной системы управления;
- проанализировать существующие формы и методы управления;
- сформулировать стратегию и цели деятельности общества;
- рассмотреть построение личных систем сбалансированных показателей, интегрированной системы показателей и

систему показателей комплексного анализа деятельности общества в рамках интегрированной системы управления.

В качестве **объекта** исследования выбрана система управления одного из холдингов Алтайского края, головная компания которого находится в г. Москве, объединяющая несколько других организаций, занятых промышленным производством.

Использовались следующие **методы** исследования: анализ, синтез, сравнение, системный анализ, swot-анализ и др.

### Основная часть

Построение интегрированной системы управления основано на следующих этапах процесса управления:

- исследование существующих форм и методов управления с целью определения слабых сторон в управленческом процессе;
- постановка задачи и определение целей в существующих условиях управления для обеспечения стратегического развития;
- разработка управления, способствующего улучшению финансово-экономической деятельности;
- оценка эффективности управления и составление прогноза дальнейшего развития деятельности.

Анализ существующих форм и методов управления, по нашему мнению, лучше всего проводить на основании swot-анализа, так как он позволяет выявить сильный и слабые стороны текущего управления, определить скрытые возможности и своевременно выявить и предотвратить угрозы, с которыми может столкнуться управленческий аппарат.

Swot-анализ процесса управления основан на системном рассмотрении различных аспектов управления в разрезе выявления слабых и сильных сторон, возможностей и угроз управления и направлен на выявление возможности реформирования текущего управления организации. Приведем swot-анализа управленческого процесса исследуемой организации (табл. 1).

*Swot-анализ текущего процесса управления*

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
1. Гибкость управленческого процесса в соответствии с требованиями холдинга	1. Высокий уровень затрат управленческого характера
2. Потребность в обобщающей оценке деятельности организации	2. Отсутствие сформированной информационной базы для расчета итогового показателя деятельности
3. Ориентир на стратегию развития холдинга	3. Сложность контроля за реализацией стратегии в структурных подразделениях
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
1. Высокий потенциал роста эффективности управления	1. Невосприимчивость холдинга к развитию дочерней организации
2. Обоснование эффективности производства и управления	2. Высокая вероятность ошибки расчета итогового показателя
3. Достижение высокой степени финансовой устойчивости организации	3. Неспособность перепрофилирования крупногабаритного производства

В данном анализе первый пункт отражает оценку управления общества с учетом его холдинговой принадлежности к группе организаций, второй пункт – сильные, слабые стороны, возможности и угрозы обобщающей оценки деятельности организации, третий – ориентир на реализацию стратегии головной организации. Приведенный swot-анализ подтвердил, что управление исследуемой организации имеет ряд существенных недостатков, однако имеются и определенные возможности развития существующей системы управления Общества. Именно на них и ориентирована интегрированная система управления, основная задача которой исследование существующих форм и методов управления для выявления слабых сторон управления и определение возможных путей реформирования управленческого процесса.

Для исследуемой организации четкая стратегия не была сформулирована. В настоящее время она звучит так: «Завоевание авторитета самого рентабельного производства в отрасли и выпуск продукции, конкурентоспособной как на российском, так и на международном рынке». Выбор такой стратегии обусловлен необходимостью обоснования головной компа-

нии способности организации приносить прибыль.

В ИСУ в соответствии со стратегией формулируются цели деятельности в разбивке составляющих ССП: финансы, клиенты, производство, персонал (табл. 2) [1].

Интегрированная система управления обеспечивает планомерную реализацию стратегии за счет ориентира каждого сотрудника на достижение общих целей, что становится возможным за счет: 1) создания личных ССП; 2) разработки интегрированных систем показателей (ИСП) на уровне отделов и 3) системы показателей комплексного анализа деятельности организации на уровне организации.

Личные системы сбалансированных показателей, которые создаются в рамках ИСУ, ведутся каждым сотрудником самостоятельно. Правильность составления личных ССП контролируется начальниками отделов. Личные ССП являются критерием оценки деятельности сотрудника за месяц и содержат оценку личного вклада в деятельность отдела, а также отражают удовлетворенность работника своей работой, выявляют возможности личностного роста сотрудника и проблемные моменты будущей работы.

Таблица 2

*Основные цели финансово-хозяйственной деятельности в соответствии со стратегией общества*

<b>Стратегия:</b> Завоевание авторитета самого рентабельного производства в коксохимической отрасли и выпуск продукции, конкурентоспособной как на российском, так и на международном рынке	
<b>Финансовые цели:</b> Увеличение доли продаж на мировом рынке, получение достаточной для развития организации прибыли	<b>Маркетинговые цели:</b> Поддержка авторитета надежного поставщика качественной продукции
<b>Производственные цели:</b> Выявление резервов производства и оптимальное их использование в соответствии с потребностью рынка	<b>Социальные (внутренние) цели:</b> Формирование персонала, искренне заинтересованного в успешном функционировании организации

Личная ССП по принципу swot-анализа

Должность, функциональные обязанности	Затраты на выполнение функции		Доходы и результаты работы		КПД сотрудника за месяц		
	эталон	факт	эталон	факт	SWOT-анализ деятельности сотрудника		
Шаг 1					Какие ошибки есть сейчас	Какая польза есть сейчас	Доходы/Расходы сейчас
					Угрозы (отсутствие выгоды)	Возможности (выгоды) в будущем	Доходы/Расходы в будущем
Шаг 2					Какие ошибки есть сейчас	Какая польза есть сейчас	Доходы/Расходы сейчас
					Угрозы (отсутствие выгоды)	Возможности (выгоды) в будущем	Доходы/Расходы в будущем
Шаг 3					Какие ошибки есть сейчас	Какая польза есть сейчас	Доходы/Расходы сейчас
					Угрозы (отсутствие выгоды)	Возможности (выгоды) в будущем	Доходы/Расходы в будущем

Основа создания личной ССП, по мнению автора данной идеи Х. Рамперсанда, – это осознание сотрудником вопросов: «Кто я?» и «К чему я стремлюсь?», а также сопоставление оценки самого сотрудника с оценкой шести человек, более полугода работающих вместе с ним [2].

Ведение личной ССП можно осуществлять на основании оценки деятельности сотрудников, предложенной В.М. Ржехиным и построенной на принципах swot-анализа [3].

На наш взгляд, на практике возможно использование упрощенной личной ССП, построенной по принципу описания (табл. 4).

Доля вклада в достижение результата деятельности отдела определяется начальником отдела после анализа личных

ССП всех сотрудников отдела. Данный показатель является открытым для обсуждения в отделе. Начальником отдела составляется свод, содержащий информацию о деятельности отдела, его доли в общем итоге деятельности организации и доли вклада каждого сотрудника в итог деятельности отдела.

На уровне отделов в рамках ИСУ строится интегрированная система показателей, которая представляет собой систему финансовых показателей (первый показатель в табл. 5) как основу результирующих переменных по модели эффективной организации Р. Лайкерта и систему нефинансовых показателей (второй показатель в табл. 5) как основу причинных переменных.

Таблица 4

Личная ССП в рамках ИСУ

Личные цели:	
Основные достижения за период:	
Существенные провалы за период:	
<b>Вклад в достижение результата деятельности отдела, %</b>	
Личный вклад в реализацию финансовых целей за период:	
Личный вклад в реализацию маркетинговых целей за период:	
Личный вклад в реализацию производственных целей за период:	
Личный вклад в реализацию социальных целей за период:	
<b>Удовлетворенность своей работой за период (или оценка собственного профессионализма), %</b>	
Возможности личностного роста:	
Основные проблемные моменты в работе на будущий период:	

К причинным переменным относятся внутриорганизованные факторы, находящиеся под контролем администрации, – формальная структура организации, экономическая стратегия и социальная политика, профессионально-квалификационный состав работников и т.д. Результирующие переменные выражают конечный результат усилий – рост или падение производительности труда и прибыли, удовлетворение продукцией запросов потребителей и др. [4].

По возможности и финансовые, и нефинансовые показатели должны определять приближение организации к поставленным стратегическим целям, то есть быть ключевыми показателями эффективности (КПЭ).

КПЭ позволяет производить контроль деловой активности сотрудников и организации в целом в реальном времени. Именно поэтому данные показатели легли в основу построения интегрированной системы показателей в рамках ИСУ, направленной на совершенствование процесса

управления промышленной организацией в условиях современного развития бизнеса (табл. 5).

В рамках ИСП рассчитывается итоговый показатель отдела ( $I_{отдела}$ ), отражающий общую эффективность деятельности отдела. Данный показатель определяется как среднеарифметическая от суммы темпов роста каждого показателя в сравнении с тем же показателем за прошлый период. Именно он позволяет сравнивать друг с другом различные по своему содержанию подразделения в силу того, что является относительным и отражает динамику деятельности одного отдела за период. Отличительной особенностью итогового показателя отдела является необходимость формулировки ключевых показателей эффективности в ИСП в зависимости только от деятельности рассматриваемого отдела.

Вклад отдела в реализацию стратегии общества ( $Vk_{отдела}$ ) определяется как соотношение итогового показателя отдела к сумме всех итоговых показателей.

Таблица 5

Интегрированная система показателей

Стратегия: Завоевание авторитета самого рентабельного производства в коксохимической отрасли и выпуск продукции, конкурентоспособной как на российском, так и на международном рынке											
Показатель		Методика расчета		Целевое значение		Период		Плановое значение		Фактическое значение	
$I_{отдела}$											
$Vk_{отдела}$											
Финансовые цели: Увеличение доли продаж на мировом рынке, получение достаточной для развития организации прибыли					Маркетинговые цели: Поддержка авторитета надежного поставщика качественной продукции						
Показатель	Методика расчета	Целевое значение	Период	Плановое значение	Фактическое значение	Показатель	Методика расчета	Целевое значение	Период	Плановое значение	Фактическое значение
1.						1.					
2.						2.					
Производственные цели: Выявление резервов производства и оптимальное их использование в соответствии с потребностью рынка					Социальные (внутренние) цели: Формирование персонала, искренне заинтересованного в успешном функционировании организации						
Показатель	Методика расчета	Целевое значение	Период	Плановое значение	Фактическое значение	Показатель	Методика расчета	Целевое значение	Период	Плановое значение	Фактическое значение
1.						1.					
2.						2.					

Система показателей комплексного анализа деятельности общества в рамках ИСУ

Показатели	Характеристика и экономическое содержание	Нормативные значения
<b>Показатели финансовой устойчивости</b>		
К-т финансовой зависимости	В какой степени организация зависит от внешних источников финансирования (сколько заемных привлечено на 1 руб. собственного капитала), превышение означает потерю финансовой устойчивости ( <b>Заемный капитал / Собственный капитал</b> )	Менее 0,7
К-т маневренности собственных средств	Показывает способность организации поддерживать уровень собственного оборотный капитал и пополнять оборотные средства за счет собственных источников. Чем ближе значение показателя к границе, тем больше возможность финансового маневра у организации ( <b>Капитал и резервы / Долгосрочные пассивы</b> )	0,2-0,5
К-т устойчивости финансирования	Показывает, какая часть имущества финансируется за счет устойчивых источников ( <b>Капитал и резервы + Долгосрочные пассивы / Итог баланса</b> )	0,8-0,9
<b>Показатели оценки платежеспособности и ликвидности</b>		
К-т текущей платежеспособности	Характеризует, в какой степени все краткосрочные обязательства обеспечены оборотными активами ( <b>Оборотные активы / Краткосрочная кредиторская задолженность</b> )	Не менее 2,0
К-т абсолютной ликвидности	Какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена имеющимися денежными средствами и краткосрочными финансовыми вложениями ( <b>Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения / Краткосрочные обязательства</b> )	0,2-0,3
К-т соотношения запасов и чистого оборотного капитала	Характеризует долю чистого оборотного капитала, связанного в нереализованных активах. Чем ближе результат к 1, тем хуже ( <b>Запасы / Чистый оборотный капитал</b> )	0-1
<b>Показатели рентабельности</b>		
Рентабельность активов (ROA) (по чистой прибыли)	Показывает, насколько эффективно организация использует активы, позволяет оценить возможную прибыль при осуществлении вложений ( <b>Чистая прибыль / Активы</b> )	
Рентабельность собственного капитала (ROE) (по чистой прибыли)	Показывает, какова эффективность (отдача) использования акционерного капитала, окупаемость капиталовложений ( <b>Чистая прибыль / Собственный капитал</b> )	
Рентабельность реализации (по чистой прибыли)	Показывает, какова прибыль от текущей деятельности ( <b>Прибыль до налогообложения / Выручка от реализации</b> )	
<b>Показатели деловой активности</b>		
К-т оборачиваемости дебиторской задолженности	Характеризует расширение или снижение коммерческого кредита, предоставленного обществом ( <b>Выручка / (Дебиторская задолженность на начало периода + Дебиторская задолженность на конец периода)*0,5 (число оборотов)</b> )	
К-т оборачиваемости кредиторской задолженности	Характеризует расширение или снижение коммерческого кредита, предоставленного обществу ( <b>Выручка / (Кредиторская задолженность на начало периода + Кредиторская задолженность на конец периода)*0,5 (число оборотов)</b> )	
К-т оборачиваемости денежных средств	Характеризует скорость оборота денежных средств ( <b>Выручка / (Денежные средства на начало периода + Денежные средства на конец периода)*0,5 (число оборотов)</b> )	
К-т оборачиваемости капитала	Характеризует скорость оборота капитала ( <b>Выручка / (Капитал на начало периода + Капитал на конец периода)*0,5 (число оборотов)</b> )	

На уровне организации в целом в рамках ИСУ строится система показателей комплексного анализа деятельности общества (табл. 6).

Данный анализ деятельности позволяет комплексно оценить динамику развития организации, определить финансовую устойчивость, платежеспособность, ликвидность, рентабельность и деловую актив-

ность общества. Комплексный анализ предназначен для оценки итоговой деятельности, однако при необходимости может проводиться и по данным предварительной бухгалтерской отчетности, которая используется для расчета суммы распределяемой прибыли. Сравнение данных предварительного и итогового анализа за несколько периодов позволяет выявить

эффективность внедрения интегрированной системы управления.

Отметим, что динамика данных системы показателей комплексного анализа ИСУ является основой определения эффективности управления и основанием для составления прогноза дальнейшего развития деятельности.

### Результаты

Главным результатом интегрированной системы управления становится дружный коллектив, атмосфера позитива и взаимовыручки, снижение доли бракованной продукции, увеличение числа удовлетворенности клиентов и гарантия стабильного развития в условиях современного развития бизнеса.

### Заключение

В заключение отметим, что интегрированная система управления обеспечивает

прозрачность и эффективность процесса принятия решений, увеличивает перспективы использования внутренних резервов, расширяет возможности повышения конкурентоспособности организации и стабильного развития на рынке.

### Библиографический список

1. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. – М., 2004.
2. Рамперсад Х. Универсальная система показателей: Как достигнуть результатов, сохраняя целостность. – М., 2006.
3. Ржехин В.М. Разработка показателей эффективности подразделений, отделов, персонала. Пошаговая инструкция. – М., 2008.
4. [http://www.i-u.ru/biblio/archive/kravchenko\\_istorija/10.aspx](http://www.i-u.ru/biblio/archive/kravchenko_istorija/10.aspx).



УДК 658.5

Я.В. Ситникова,  
Т.А. Половова

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Ключевые слова:* бизнес-процесс, результативность, эффективность, система менеджмента качества, процессный подход, затраты на соответствие, затраты вследствие несоответствия, полная стоимость процесса, ресурсы процесса, процессная модель, механизм управления результативностью.

### Введение

В современных условиях управление бизнес-процессами на предприятии, как правило, осуществляется без адекватного измерения их реального вклада в достижение стратегических целей предприятия. При этом в ряде научных источников под степенью достижения целей деятельности бизнеса понимают действенность [1] либо результативность [2].

С нашей точки зрения, анализ и оценка результативности – один из важнейших элементов в системе управления результативностью предприятия, позволяющий выявить слабые места в деятельности предприятия и определить пути их оптимизации. Несмотря на большое количество

теоретических и практических разработок в области анализа результативности, необходимо проводить дальнейшее изучение и уточнение этого понятия. Объясняется это тем, что механизм оценки результативности предприятия должен разрабатываться с учетом критериев и факторов, универсальный перечень которых определить достаточно сложно, так как предприятие действует в условиях постоянно меняющейся рыночной среды и неопределенности. Поэтому при принятии управленческого решения необходимо основываться на результатах анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижений поставленной цели.

В качестве **объекта исследования** в работе приняты предприятия, являющиеся субъектами рыночных отношений; **предмета** – организационно-экономический механизм управления результативностью деятельности предприятий; **методической основы работы** – общие методы познания, такие как анализ и синтез, диалекти-