

## МЕТОД ОЦЕНИВАНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

© 2009 М.В. Кислинская\*

**Ключевые слова:** система управления, процессный подход, стратегическое развитие, система сбалансированных показателей, бизнес-моделирование, метод оценивания, информационные программы, алгоритм внедрения.

Рассматривается метод оценки систем управления на основе применения процессного подхода и системы сбалансированных показателей. Представлен разработанный алгоритм внедрения метода и перечислены преимущества, которые он предоставляет современным компаниям.

Оценка систем управления приобретает все большую актуальность для современных организаций. Информация, получаемая по их результатам, способствует принятию эффективных управленческих решений, как тактических, так и стратегических. Однако, проводя подобные оценки, предприятия преследуют различные цели, которые условно в данной статье предлагается классифицировать на внешние и внутренние по отношению к организации.

Внутренние цели преследуют руководители, менеджеры различных уровней, персонал предприятий. Они стремятся получить информацию об эффективности своей деятельности, выявленных недостатков в системе управления, степени реализации стратегии и осуществить на основе этих данных рациональное распределение имеющихся ресурсов, анализ причин и несоответствий, провести корректирующие мероприятия.

Внешние цели при проведении оценки преследуют инвесторы, акционеры, страховые компании, кредитные организации, поставщики и государственные структуры (контрольно-ревизионные и другие органы). В данном случае проводимая оценка должна иметь стоимостное выражение, и применяемые методы должны способствовать росту определенной рыночной стоимости компаний за счет оценки скрытых (неоцениваемых) до этого резервов. В определенной степени оценка стоимости компаний зависит от рыночной ситуации, в т.ч. экономических, политических, культурных, технологических и других факторов.

В данной статье предлагается метод оценки систем управления, целью которого является внутреннее повышение эффективности предприятий. Автор считает, что именно внутренние цели являются первичными по отношению к внешним, выраженным в результатах оценки стоимости бизнеса.

В настоящее время среди используемых методов оценки систем управления особой популярностью пользуются методы на основе управления бизнес-процессами. В современных динамичных условиях любые товары или услуги имеют ограниченный жизненный цикл, и даже лучшие из них устаревают. Поэтому не товары, а процессы их создания являются гарантией долгосрочного успеха компании.

На базе существующей классификации процессов автором данной статьи была разработана система взаимосвязи действующих в организациях основных бизнес-процессов. Иллюстрирующая схема представлена на рис. 1. Отметим, что в схему включен обеспечивающий процесс "управление персоналом". Именно персонал является движущим фактором реализации процессов и носителем интеллектуального капитала, который также необходимо оценивать. Для этого обычно используются методы П. Страссмана, Т. Стюарта, А. Пулик<sup>1</sup>. Их общим недостатком является отождествление интеллектуальных ресурсов с нематериальными, игнорирование наличия социального и организационного капитала (по классификации Й. Руус и др.<sup>2</sup>), проведение целостной оценки. Предлагаемый в данной статье метод позволяет производить оценку

\* Кислинская Марина Владимировна, соискатель, Самарский государственный экономический университет. E-mail: Marixel@yandex.ru.

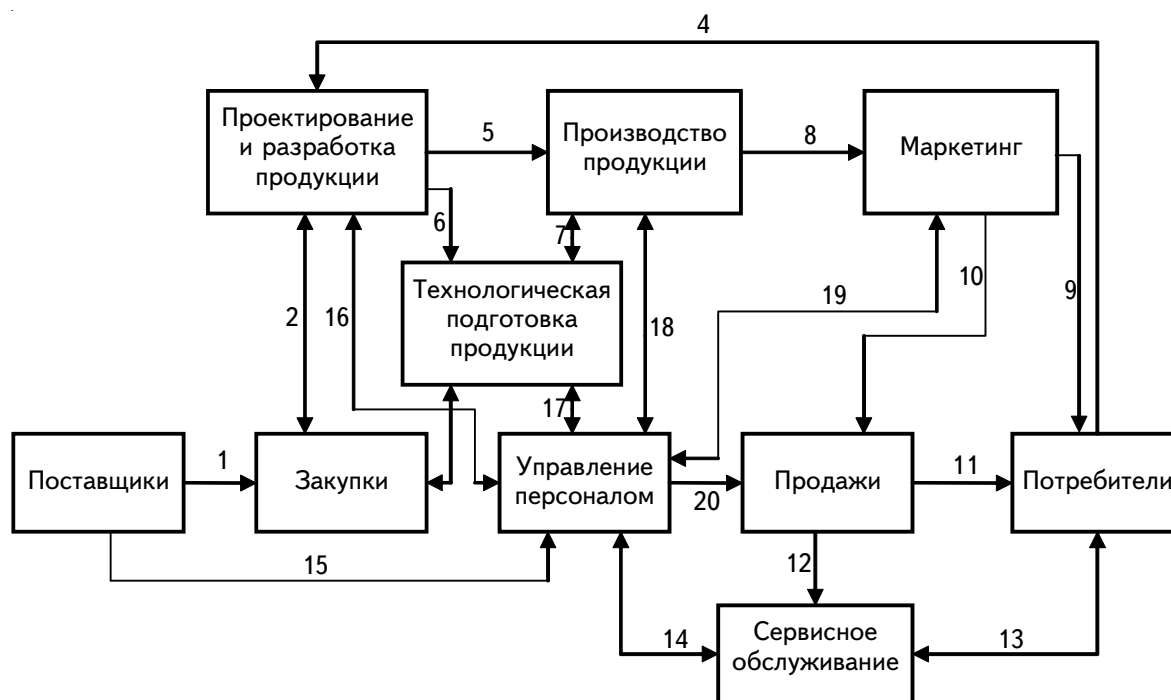


Рис. 1. Взаимосвязь бизнес-процессов организации

по элементам, что существенно облегчает анализ и управление ими.

Описание процессов является составной частью бизнес-моделирования. Бизнес-моделирование - это системный подход описания целей, структуры, механизмов и регламентов деятельности компании и их связей между собой, направленных на достижение стратегических целей<sup>3</sup>.

Наиболее четко обозначить стратегию и претворить ее в жизнь позволяет сбалансированная система показателей (ССП), разработанная Р. Капланом и Д. Нортеном. С помощью данного инструмента возможно наиболее полно реализовать смешанный подход моделирования, когда разработка стратегии осуществляется сверху вниз, а ее уточнение и реализация выполняется снизу вверх<sup>4</sup>. Все четыре составляющих ССП (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, рост и развитие) должны способствовать реализации единой стратегии предприятия, призванной обеспечить своевременное достижение намеченных целей предприятия.

После того, как на предприятии создана основа в качестве описания имеющихся процессов, обозначены их владельцы, участники, стали известны взаимосвязи между процессами, составляется их описание рядом наиболее важных стоимостных и качественных показателей, их характеризующих. Дан-

ные оценивающие показатели распределяются по 4 группам ССП. Получаем классификацию, представленную в таблице. Набор оценочных показателей для оценки различных систем управления может различаться.

Главным в полученной классификации являются не показатели, а система, их объединяющая. На рис. 2 изображена предлагаемая автором стратегическая пирамида, объединяющая элементы ССП. Стратегии, обозначающие движения отдельных процессов организации к единой цели, изображены стрелками. От того, какую организация ставит перед собой цель, будет зависеть форма пирамиды и содержание стратегий. Данная пирамида представляет собой не статичную, а динамичную структуру, которую с периодичностью, определяемой конкретной организацией, пронизывают срезы контроля и оценки.

Исходя из выше изложенного, предприятие, чтобы знать, в каком направлении двигаться, должно иметь четко обозначенную стратегию своего развития. В настоящее время стратегия в российских компаниях является прерогативой первых лиц, отражает точки зрения акционеров и определяет в основном материальные задачи развития компании. Для того, чтобы стратегия "работала", ее необходимо из декларации намерений переводить в официальный документ, обязательный к исполнению, с четко прописанными целя-

Распределение показателей по группам

"Финансы"	"Клиенты"
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чистая прибыль</li> <li>2. Рентабельность продаж</li> <li>3. Бюджет маркетинга</li> <li>4. Затраты на маркетинговые исследования</li> <li>5. Штрафы за нарушение экологических нормативов</li> <li>6. Объем безубыточности</li> <li>7. Затраты на ремонт</li> <li>8. Затраты на хранение</li> <li>9. Затраты на проведение улучшений</li> <li>10. Затраты на выполнение заказа</li> <li>11. Затраты на целевое обучение работников</li> <li>12. Объем выручки на 1 работника</li> <li>13. Совокупные активы на 1 работника</li> <li>14. Средневзвешенная зарплата 1 работника</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доля рынка;</li> <li>2. Число новых заказов;</li> <li>3. Число новых потребителей;</li> <li>4. Число новых заказов на 1 потребителя</li> <li>5. Период реализации по видам продукции</li> <li>6. Скорость обработки 1 заказа</li> <li>7. Число жалоб/ благодарностей</li> <li>8. Число расторжений договоров</li> <li>9. Средневзвешенная стоимость сервисного обслуживания</li> <li>10. Индекс удовлетворенности потребителя</li> </ol>
"Внутренние процессы"	"Рост и развитие"
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Своевременность загрузки оборудования</li> <li>2. Длительность простоя оборудования</li> <li>3. Степень загрузки оборудования</li> <li>4. Трудоемкость подготовки сырья</li> <li>5. Время выхода на рабочий режим</li> <li>6. Коэффициент обновления оборудования</li> <li>7. Фондоотдача</li> <li>8. Коэффициент износа оборудования</li> <li>9. Частота поломок производственной линии</li> <li>10. Процент бракованных изделий</li> <li>11. Производственная мощность</li> <li>12. Объем производства</li> <li>13. Оборачиваемость оборотных средств</li> <li>14. Своевременность поставок</li> <li>15. Объем оптимальной партии</li> <li>16. Процент поступивших бракованных изделий, запчастей, комплектующих</li> <li>17. Оборачиваемость складских запасов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост безопасности производства</li> <li>2. Количество патентов, изобретений</li> <li>3. Число новых продуктов</li> <li>4. Доля новых продуктов в объеме продаж</li> <li>5. Система обмена информацией</li> <li>6. Оценка приема персонала</li> <li>7. Оценка обучения персонала</li> <li>8. Оценка управления персоналом</li> <li>9. Обеспеченность информационными средствами</li> <li>10. Коэффициент автоматизации оборудования</li> <li>11. Число реализованных улучшений</li> <li>12. Удовлетворенность персонала</li> </ol>

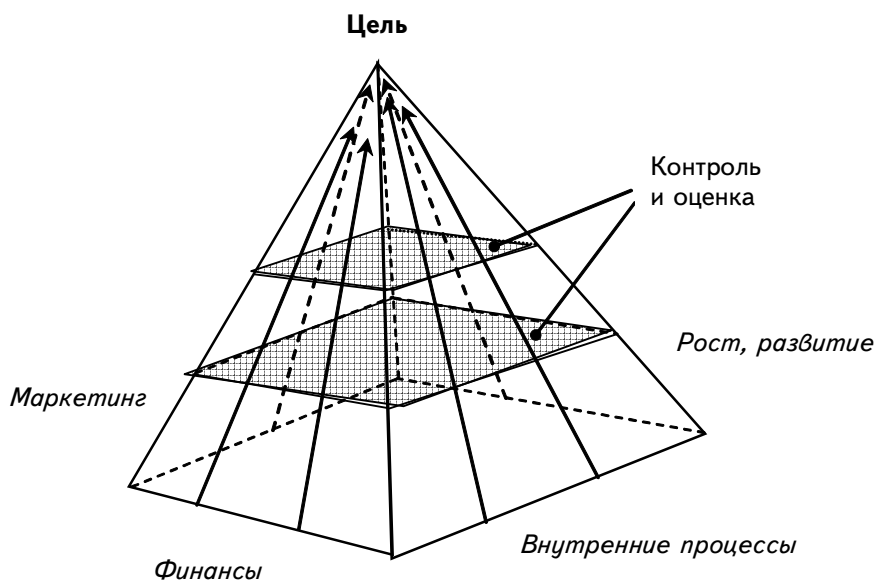


Рис. 2. Стратегическая пирамида системы сбалансированных показателей, направленной на достижение цели организации

ми и задачами. Данный документ должен иметь статус первостепенной важности, а его реализация - неотъемлемой частью текущей деятельности менеджмента в соответствии с ежегодными, ежеквартальными и ежемесячными планами, разработанными на основании стратегического плана, горизонт которого зависит от особенностей конкретной организации.

Интегральную оценку каждой группы показателей можно найти по формуле, предложенной для анализа местного самоуправления<sup>5</sup>:

$$O = S \cdot \frac{\alpha}{90^\circ}, \quad (1)$$

где  $O$  - интегральная оценка;  $S$  - s-бальная шкала оценки;  $\alpha$  - угол, значение которого определяется путем расчета  $\text{arctg}$  отношения положительных к отрицательным отклонениям фактических значений показателей от прогнозных. См. график на рис. 3.

Данный подход отличается от других методов, использующих в качестве основы критериальный подход, простотой расчета и понимания, а также своей наглядностью, что существенно облегчает процесс ее применения на практике. Кроме того, он позволяет анализировать не только интегральные показатели, но и их структуру. Однако существенным его недостатком является использование экстраполяции для формирования прогнозов на будущие периоды. В современных нестабильных условиях более целесообразным считается составление стратегического плана и разработанных на его основе ежегодных, ежеквартальных и ежемесячных оценочных показателей. Для осуществления

оценки необходимо сравнить прогнозные значения показателей с их фактическими значениями за аналогичные периоды.

При оценке использования бюджетных средств все анализируемые показатели выражаются в стоимостных единицах. Оценка же систем управления промышленными предприятиями включает анализ разно размерных величин. Чтобы привести их к сопоставимому виду, в данной статье предлагается рассчитывать для каждого показателя темпы прироста или снижения и уже их использовать в качестве положительных или отрицательных отклонений. Именно эти отклонения по всем показателям в рамках каждой из четырех групп необходимо между собой суммировать.

Согласно рис. 3, если по оси ординат отложить все улучшения, а по оси абсцисс все ухудшения, то на графике им будет соответствовать точка  $M$ . Если затем через эту точку и начало координат провести прямую и измерить угол  $\alpha$  ее пересечения с осью абсцисс, то в S-бальной шкале искомая оценка находится по формуле (1).

Все траектории с монотонным снижением качества системы управления получают минимальную оценку 0, с постоянным повышением - максимальную оценку  $S$ . Траекториям в лучшую или худшую стороны будут присуждены промежуточные оценки. Для каждого показателя либо для наглядной оценки целой группы можно строить графики, отражающие динамику их развития.

Причем, если значение  $0 \leq \alpha < 45^\circ$ , то это свидетельствует о том, тенденции ухудшения преобладают над улучшениями, а значит, менеджерам необходимо провести детальный анализ и осуществить корректирующие мероп-

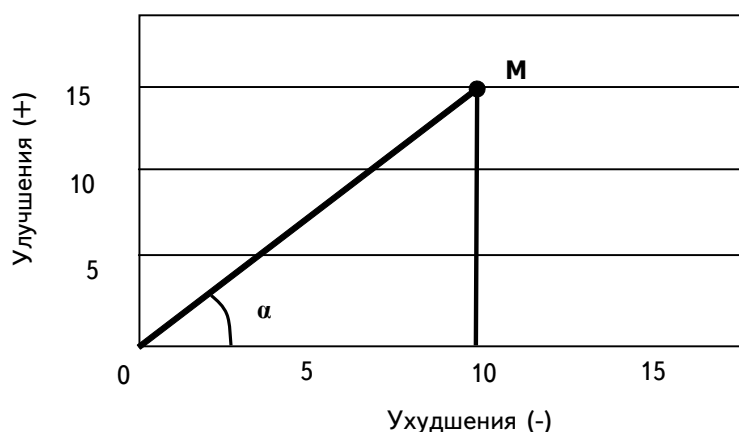


Рис. 3. График определения угла  $\alpha$

рия. Значения всех четырех интегральных показателей в пределах  $45^{\circ} \leq \alpha \leq 90^{\circ}$  говорит о том, что в общем виде предприятие движется в направлении реализации заданной стратегии достижения поставленной цели и система управления в норме.

Для облегчения использования, а главное, для ускорения проведения процесса оценки предлагается его автоматизировать.

Внедрение информационной программной среды, перевод документооборота в электронный вид приобретает особую актуальность в рамках требований Стратегии развития информационного общества в РФ.

Реализацию метода оценки предлагается осуществлять на основе возможностей редактора электронных таблиц Microsoft Office Excel. Данное приложение является общедоступным, что особенно ценно для малых предприятий, а также в условиях кризиса и вынужденной экономии средств. Для крупных компаний рекомендуется использовать данный метод в рамках либо уже существующей информационной программной среды, либо на базе новых лицензионных информационных продуктов.

К наиболее распространенным программам бизнес-моделирования относятся Business Studio, ISOratnik, Орг-Мастер ППО-ФИ, ARIS ToolSet. В результате их сравнения было выявлено, что наиболее оптимальной по своим возможностям программой является Орг-Мастер. Она находится в среднем для данного типа программ ценовом ди-

апазоне и является полноценной системой бизнес-моделирования, отвечающей основным требованиям современных предприятий, к тому же отчеты в ней формируются в Microsoft Office Excel, что позволяет без особых усилий внедрить описанный выше метод оценивания.

Таким образом, алгоритм внедрения оценки системы управления представлен на рис. 4.

К преимуществам, которые получает компания, внедряющая комплексную систему оценки, относятся:

- 1) возможность оценки степени реализации стратегических планов организации в рамках каждого из стратегических направлений;
- 2) повышение оперативности в оценке и анализе систем управления;
- 3) увеличение скорости принятия управленческих решений, сокращение трудоемкости получения информации;
- 4) получение полной информации в доступной и сжатой форме;
- 5) налаживание процессов разработки стратегических, тактических планов;
- 6) сочетание ориентации на будущее и учета тенденций прошлых периодов;
- 7) быстрота определения “узких мест”;
- 8) сплочение и вовлечение персонала в реализацию стратегии предприятия;
- 9) повышение уверенности персонала в адекватной системе оценки труда;
- 10) снижение документооборота и большее поддержание его актуальности;

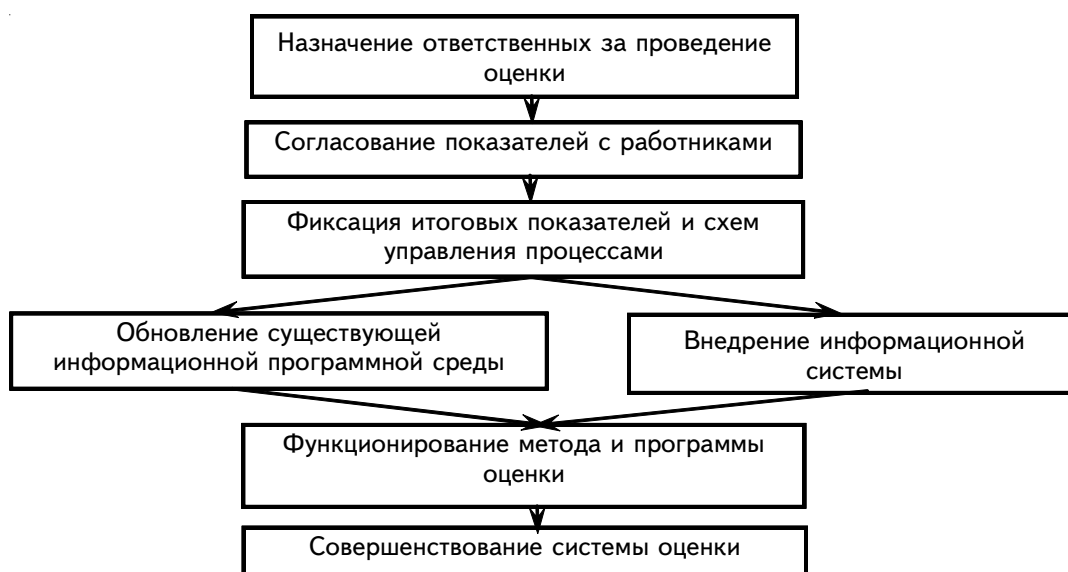


Рис. 4. Алгоритм внедрения оценки системы управления предприятием

11) визуализация результатов оценки и контроля;

12) использование в системе стимулирования персонала;

13) снижение сопротивления персонала;

14) формирование у потребителей и в обществе имиджа открытого и социально-ориентированного предприятия;

15) создание благоприятного климата для притока инвестиций.

Кроме предприятий, предлагаемый метод оценки может быть полезен консалтинговым организациям для осуществления внешнего аудита предприятия с целью определения его уровня и тенденций развития, разработки мероприятий по совершенствованию системы управления и повышения ее конкурентоспособности. Различные рейтинговые агентства также могут использовать данный метод в своей работе.

Таким образом, в статье предлагается описание одного из методов оценки систем управления и алгоритм его внедрения на промышленных предприятиях. Необходимо отме-

тить, что данный метод имеет универсальный характер, и может быть применим в организациях вне зависимости от их отраслевой принадлежности. Перечисленные выше выгоды, которые получает внедряющее его предприятие, позволят наиболее полно оценить тенденции его развития и, в целом, способствовать успешному функционированию и дальнейшему развитию.

---

<sup>1</sup> *Климов С.М.* Интеллектуальные ресурсы общества. СПб., 2002.

<sup>2</sup> *Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л.* Интеллектуальный капитал: практика управления. СПб., 2008.

<sup>3</sup> *Ильин В.* Роль бизнес-моделирования в построении эффективной системы качества // Управление качеством. 2007. №6. С. 17.

<sup>4</sup> Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. М., 2007.

<sup>5</sup> *Житков В., Корнейчук А., Царфин Л.* Процедура оценки социально-экономического управления // Проблемы теории и практики управления. 2007. №7. С. 21-31.

*Поступила в редакцию 03.07.2009 г.*