

# 2023

## Отчёт по результатам экспресс-диагностики системы управления разработчика автоматизированных систем управления



## Оглавление

<b>1. Термины и сокращения .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Исходные данные.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Структура системы управления в соответствии с концепцией системного менеджмента.....</b>	<b>4</b>
<b>4. Обнаруженные резервы СУ и способы их использования .....</b>	<b>5</b>
4.1. Стратегия развития .....	6
4.2. Бизнес-процессы.....	7
4.3. Система целей и показателей .....	8
4.4. Система стимулирования .....	8
4.5. Организационная структура .....	8
<b>5. План работ по совершенствованию системы управления АО .....</b>	<b>8</b>

На нашем сайте можно узнать, [как заказать управленческий аудит, посмотреть примеры отчётов по диагностике бизнеса](#). В разделе "[Стоимость диагностики управления предприятием](#)" мы написали о том, как **оптимизировать расходы** на проведение этой процедуры.

⇒ Если вас интересует стоимость и сроки выполнения этой работы для вашей компании, [заполните эту форму и мы подготовим для вас коммерческое предложение](#), учитывающее возможности такой оптимизации.

## **1. Термины и сокращения**

*CRM система – ПО управления отношениями с клиентами,  
БДДС – бюджет движения денежных средств,  
ББЛ – бюджет по балансовому листу,  
БДР – бюджет доходов и расходов,  
б/п – бизнес-процессы,  
ГД – генеральный директор,  
ГИП – главный инженер проекта,  
ЗП – зарплата,  
АО – АО «XXX»,  
ИС – информационная система,  
Исполнитель – исполнитель данного отчёта,  
ИТ – информационные технологии,  
КБ – клиентская база,  
ОС – организационная структура,  
ОУК – отдел управления качеством,  
ПО – программное обеспечение,  
СМК – система менеджмента качества,  
СП – система показателей,  
СС – система стимулирования,  
СУ – система управления,  
ТхЗ – техническое задание.*

## **2. Исходные данные**

Экспресс-диагностика системы управления АО «XXX» (далее по тексту АО) выполнялась с целью дальнейшей разработки стратегии, системы показателей и системы материального стимулирования предприятия.

В ходе диагностики было проведено интервью с руководителями АО и проанализированы следующие документы: Бумажные:

- ...

Электронные:

...

В ходе интервью обсуждались следующие темы:

1. Причины необходимости разработки системы показателей и ожидаемые руководством АО результаты от этого проекта.
2. Список доступных для анализа управленческих документов АО
3. Список используемых для управления АО показателей
4. Список действующих бизнес-процессу. По каждому бизнес-процессу: цель, владелец, проблемы, планы развития.
5. Список возможных проблем АО

#### 6. Наиболее общие цели предприятия, риски

Основным результатом этапа является конспект интервью, переданный Заказчику по e-mail 17.08.2023.

Дополнительным результатом является данный отчёт, в котором Исполнитель информирует руководство АО о выявленных резервах системы управления и предложениях по их использованию. Поскольку, в соответствии с задачами договора №4123, поведилась только **экспресс**-диагностика, перечень резервов СУ далеко неполный. Полный перечень резервов можно получить по результатам полноценной диагностики бизнес-процессов.

Отметим, что критический характер данного отчёта не является оценкой системы управления предприятием, которая в целом позволяет АО **успешно решать поставленные собственниками задачи**. Исполнитель надеется на то, что такой критический взгляд позволит руководству АО использовать имеющиеся резервы и ещё более улучшить работу.

### 3. Структура системы управления в соответствии с концепцией системного менеджмента

Любая диагностика – это сравнение текущего состояния с целевым, идеальным. Поэтому при диагностике системы управления, прежде всего, нужно определиться с целевым состоянием СУ. В соответствии с концепцией системного менеджмента структура идеальной СУ выглядит следующим образом - см. Рисунок 1.

На рисунке представлена не только структура, но и последовательность построения (совершенствования) СУ. То есть, сначала определяются наиболее общие цели, потом разрабатывается стратегия, потом СП и описания б/п и т. д. по стрелкам.

Текущее состояние СУ АО сравнивалось Исполнителем со структурой, представленной на Рисунке 1.

Отчёт по результатам экспресс-диагностики системы управления разработчика автоматизированных систем управления

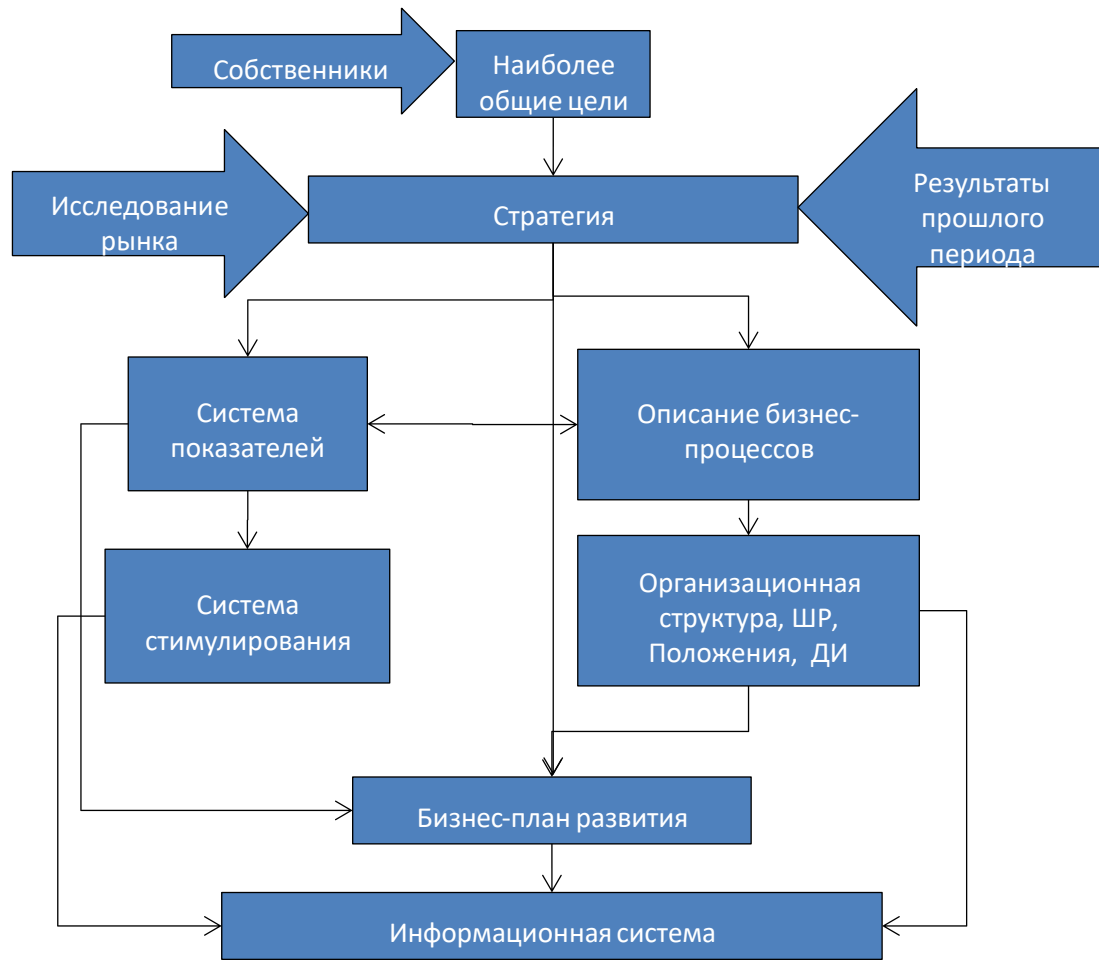


Рисунок 1. Структура и процедура совершенствования СУ

4. Обнаруженные резервы СУ и способы их использования

№	Резервы СУ	Комментарий	Решение
1.	Судя по файлу «Цели зама_пример», цели заместителей ГД – это только выручка (общая и подразделения )	Иметь в премии составляющую, зависящую от общего результата, полезно. Но какова возможность, например, зам. ГД по правовым вопросам влиять на выручку, не понятно. С другой стороны, есть подозрение, что в ответственности зам. ГД могут быть и другие, нефинансовые показатели, важные для деятельности предприятия	...
2.	Описания б/п только в составе СМК	В ходе дальнейшей беседы выяснилось, что не все важные б/п описаны в СМК. Кроме того, текстовый вариант описаний б/п, принятый в СМК, имеет большие недостатки (подробнее	... -

		<a href="https://piterconsult.ru/home/Articles/Consulting-mythslegends/business-processes-formation.html">https://piterconsult.ru/home/Articles/Consulting-mythslegends/business-processes-formation.html</a> )	
3.	«Есть точный бюджет на год и примерный на 3 года». БДР, БДДС, ББЛ – это стандартные формы, среди полученных файлов не обнаружены.	Традиционные формы бюджетов позволяют планировать и оценивать финансовый результат, оценивать фактический результат. Возможно, традиционное бюджетирование есть в Галактике	...
4.	...		
...			
21.			

### **Выводы:**

В настоящий момент СУ АО отличается от целевого состояния в следующих элементах

- долгосрочные цели не определены, стратегия развития не разработана,
- бизнес-процессы описаны частично,
- управление по показателям не налажено,
- система стимулирования системным образом не определена,
- бизнес-процессы поддержаны управленческой информационной системой частично.

При небольшом количестве персонала, малом объёме операций несистемный способ управления может быть вполне эффективным. Его отличают малая стоимость управления, гибкость, высокая скорость реакции. Однако, по мере роста численности персонала, количества транзакций и прочих показателей, несистемное управление, неизбежно, приводит к снижению эффективности предприятия.

В следующих разделах представлены предложения по развитию СУ.

#### **4.1. Стратегия развития**

Разработка стратегии запланирована на этапе 3 договора №4123 (далее Договор). Для разработки стратегии на этапе 2 запланировано маркетинговое исследование по Интернет-источникам.

Возможно, с точки зрения экономии, стоит отказаться от Интернет-исследования и заменить его анкетированием ведущих сотрудников предприятия, то есть определить направления развития на рынке с помощью их опыта.

Предлагается принять решение о целесообразности выполнения этапа 2 Договора в первоначально предложенном виде.

#### **4.2. Бизнес-процессы**

Предлагается описать важнейшие б/п АО в современных графических нотациях.

Важный вопрос – выбор ПО для описания б/п. Есть следующие варианты:

1. Графические редакторы такие как MS Word или MS Visio. Но эти программы выполняют только роль графических редакторов, но не проверяют систему б/п на непротиворечивость и полноту. Тем более это ПО не предназначено для управления описанными б/п.

2. Одна из систем управления бизнес-процессами – Битрикс24, ELMA или другие. Программы позволяют не только описать б/п, но и наладить управление их выполнением. К сожалению, в этих программа описания б/п плохо интегрированы с другими элементами СУ – стратегией, СП и другими.

3. ПО для проектирования СУ. Одним из таких решений является Бизнес Студио компании «Современные технологии управления».

Бизнес Студио помогает выполнить следующие функции:

1. Разработать и хранить в единой структуре документы системы управления: стратегические инициативы, цели, показатели, штатное расписание, организационную структуру, описания бизнес-процессов, инструкции пользователей и другие

2. Выполнять имитационное моделирование и функционально-стоимостной анализ б/п

3. Контролировать выполнение б/п во внешнем ПО (например, Битрикс24) путём импорта и обработки информации

4. Разработать систему менеджмента качества

5. Конструировать любые отчёты по своим объектам

6. Осуществлять рассылки по электронной почте

7. Осуществлять HTML-публикации документов СУ

8. Собирать и обрабатывать плановые и фактические значения показателей

Недостатки Бизнес-Студио:

1. Стоимость.

1 лицензия с возможностью редактирования стоит от 81,6 т. р. (версия Professional) до 112 т. р. (версия Enterprise). Нужно также обеспечить сотрудников предприятия лицензиями для просмотра, 1 такая лицензия стоит 1,7 т. р.

2. Использование Бизнес-Студио, как всякого большого ПО, использующего системные ресурсы, требует участия системного администратора.

Исполнитель предлагает выполнить описание и оптимизацию важных б/п в п. 4.8 плана работ.

#### **4.3. Система целей и показателей**

Разработка СП АО согласована на этапе 4 Договора плана работ.

Важно принять решение о ПО, в котором будет собираться и анализироваться план/факт по показателям. Есть следующие возможности:

1. Можно анализировать план/факт в Excel, собирая факт из разных источников на предприятии
2. Использовать возможности Галактики
3. Специализированное ПО для сбора и анализа показателей, например, «KPI-Drive», «1С: Управление по целям и KPI», «HighPer», «KPI Monitor», «Elma KPI», «KPI Suite», «Success Factors» и др.
4. Использовать возможности Бизнес-Студио

#### **4.4. Система стимулирования**

Разработка системы стимулирования для 50 ведущих сотрудников компании на основе СП согласована на этапе 5 Договора.

В Договоре предусмотрена разработка СС в Excel. Возможно, имеет смысл организовать расчёт премий в Галактике, а в Excel сделать только шаблон для наглядной демонстрации расчёта сотрудникам и в качестве ТЗ для настройщиков Галактики.

#### **4.5. Организационная структура**

В соответствии с процессным подходом к управлению организационную структуру разрабатывают после описания б/п так как именно функционал определяют, как целесообразно сгруппироваться, кому и кого подчинить, и какие закрепить функциональные (горизонтальные) связи.

Если будет принято решение об описании и оптимизации важнейших б/п, возможно, придётся вернуться к вопросу оптимизации ОС с учётом изменённых б/п.

Таким образом, предлагается следующий план работ.

### **5. План работ по совершенствованию системы управления АО**

*Пункты, согласованные в Договоре, выделены курсивом.*

#### **5.1. Маркетинговое исследование**

*Состав работ:*

**5.1.1.** *Согласование целей, предмета и области исследования, • Анализ платных и бесплатных источников Интернета.*

**5.1.2.** *Подготовка отчёта.*



*Результат: текст исследования в MS Word, структура стандартного отчёта см. Приложение №1.*

*Продолжительность работы – ... рабочих дней, стоимость – ... тыс. руб.*

### **О возможном варианте выполнения п. 4.1 см. п. 3.1.**

## **5.2. Согласование наиболее общих целей, разработка стратегии**

*Состав работ:*

**5.2.1.** *Согласование наиболее общих целей,*

**5.2.2.** *Проведение SWOT-анализа по результатам экспресс-диагностики и п. 4.1,*

**5.2.3.** *Разработка стратегических инициатив,*

**5.2.4.** *Разработка стратегических показателей.*

*Результат: документ MS Word по структуре Приложения №2.*

*Продолжительность работы – ... рабочих дней, стоимость – ... тыс. руб.*

## **5.3. Разработка системы показателей**

*Состав работ:*

**5.3.1.** *Разработка дерева целей по действующим бизнес-процессам,*

**5.3.2.** *Разработка списка показателей с алгоритмами расчёта,*

**5.3.3.** *Распределение ответственности за показатели,*

**5.3.4.** *Разработка бизнес-процесса контроля состояния «план-факт» по показателям.*

*Результаты:*

**5.3.5.** *Положение о системе показателей,*

**5.3.6.** *Файл MS Excel с деревом целей и показателей, описанием алгоритмов и план-фактным листом.*

*Продолжительность работы – ... рабочих дней, стоимость – ... тыс. руб.*

## **5.4. Разработка системы стимулирования по показателям**

*Состав работ:*

**5.4.1.** *Согласование параметров системы стимулирования,*

**5.4.2.** *Редактирование шаблонов для расчёта совокупного дохода в Excel,*

**5.4.3.** *Редактирование Положения о системе показателей.*

*Результат:*

**5.4.4.** *Описание системы стимулирования по показателям в Положении о системе показателей,*

**5.4.5. Файл расчёта премии по показателям в Excel (50 сотрудников).**

Для настройки коэффициентов системы нужно знать историю заработка сотрудников.

Продолжительность работы – ... рабочих дней, стоимость – ... тыс. руб.

**О возможном варианте выполнения п. 4.4 см. п. 3.4.**

**5.5. Семинар-тренинг «Внедрение системы показателей и системы стимулирования по показателям»**

Формат – 2-х часовой семинар-тренинг, стоимость – 30 тыс. руб.

Программа семинара:

1. Методические основы системы показателей (СП)

**5.5.1.** Управлять можно тем, что умеем измерять

**5.5.2.** Показатели – измерители целей бизнес-процессов

**5.5.3.** Иерархия целей

**5.5.4.** Мифы и легенды системы показателей

**5.5.5.** Система стимулирования (СС) по показателям

2. Внедрение СП

**5.5.6.** Разработка системы показателей

**5.5.7.** Обучение сотрудников

**5.5.8.** Организация измерения показателей

**5.5.9.** Накопление статистики по показателям

**5.5.10.** Формирование планов по показателям

**5.5.11.** Формирование плана мероприятий

**5.5.12.** Бизнес-процесс управления по показателям

**5.5.13.** Внедрение системы стимулирования по показателям

**5.6. Разработка ТЗ для расчёта показателей и совокупного дохода в информационной системе (ИС)**

Результат:

1. Требования к функционалу ИС

2. Форматы отчётов

Продолжительность работы – ... рабочих дней, стоимость – ... тыс. руб.

**5.7. Сопровождение внедрения**

Состав работ

**5.7.1.** Курирование внедрения ТЗ в ИС, приёмка результатов.

Продолжительность работы зависит от внедренцев, стоимость – ... тыс. руб.

**5.8. Описание и оптимизация бизнес-процессов**

Состав работ:

**5.8.1.** Описание действующих бизнес-процессов «как есть»,

**5.8.2.** Согласование действующих бизнес-процессов «как есть» с участниками,

**5.8.3.** Оптимизация бизнес-процессов «как должно быть»,

**5.8.4.** Разработка регламентов бизнес-процессов,

**5.8.5.** Согласование описания бизнес-процессов «как должно быть» с руководством компании.

Результаты:

**5.8.6.** Графическое отображение бизнес-процессов в согласованном программном обеспечении и нотации,

**5.8.7.** Регламенты бизнес-процессов в формате ПО Business Studio.

Подробнее о бизнес-процессах:

**5.8.8.** [Описание процедуры,](#)

**5.8.9.** [От чего зависит стоимость,](#)

**5.8.10.** [Примеры,](#)

**5.8.11.** [Статьи компании «Питер-Консалт» по процессному управлению.](#)

Для определения стоимости и срока выполнения этой работы просим вас ответить на наш [вопросник](#).

*Руководитель компании «Питер-Консалт» Кручинецкий СМ.*

*21.08.2023*

**Приложение №1. Структура отчёта по маркетинговому исследованию**

- 1. Цель исследования**
- 2. Продуктовая область исследования**
- 3. Территориальная область исследования**
- 4. Характеристика предложения**
  - 4.1. Ведущие конкуренты: ассортимент, цены, продвижение, каналы сбыта
  - 4.2. Динамика предложения
- 6. Характеристика спроса**
  - 6.1.** Структура, объем и динамика рынка
  - 6.2.** Оценка критериев выбора потребителей
  - 6.3.** Способы поиска информации и принятия решений
- 7. Анализ факторов, влияющих на развитие рынка**
- 8. Прогноз развития рынка**

## **Приложение №2. Структура стратегии развития**

### **1. Резюме**

### **2. Анализ деятельности компании**

2.1. Результаты диагностики, существенные для выработки стратегии

2.2. Сильные стороны компании

2.3. Слабые стороны компании

### **3. Анализ рынка**

3.1. Характеристика спроса

3.2. Характеристика предложения

3.3. Возможности

3.4. Угрозы

### **4. Стратегия развития**

4.1. Описание продукта компании

4.2. Описание целевых клиентов

4.3. Позиционирование

4.4. Стратегия конкуренции

4.5. SWOT-анализ

4.6. Стратегические инициативы

4.7. Система стратегических показателей

4.8. Бизнес-процессы контроля внедрения стратегии