

2026

Отчёт по результатам экспресс- диагностики системы управления ООО "XXX"



Питер-Консалт
16.03.2026

Оглавление

1. Термины и сокращения	2
2. Методология.....	3
3. Структура системы управления в соответствии с концепцией системного менеджмента.....	3
4. Обнаруженные резервы СУ и способы их использования	5
5. Выводы, предложения по развитию СУ	6
5.1. Наиболее общие цели предприятия.....	6
5.2. Стратегия развития.....	6
5.3. Бизнес-процессы	6
5.4. Система целей и показателей	7
5.5. Система стимулирования.....	7
5.6. Организационная структура.....	7
5.7. Информационное обеспечение.....	7
6. Предложения по плану работ по совершенствованию СУ	8
6.1. Маркетинговое исследование.....	8
6.2. Разработка стратегии.....	8
6.3. Диагностика бизнес-процессов	8
6.4. Описание и оптимизация бизнес-процессов.....	9
6.5. Разработка системы показателей.....	9
6.6. Разработка системы стимулирования по показателям	10
Приложение №1. Структура отчёта по маркетинговому исследованию.....	11
Приложение №2. Структура стратегии развития	12
Приложение №3. Расчёт стоимости диагностики б/п.....	12
Приложение №4. Расчёт стоимости описания и оптимизации б/п	12

1. Термины и сокращения

б/п – бизнес-процессы,
ГД – генеральный директор,
ДЗ – дебиторская задолженность,
Исполнитель – исполнитель данного отчёта,
ИС – информационная система,
ИТ – информационные технологии,
КД – коммерческий директор,
МА – менеджер по аренде,
ООО - ООО "XXX",
ОС – организационная структура,
ПО – программное обеспечение,
СП – система показателей,
СС – система стимулирования,
СУ – система управления.

2. Методология

Диагностика СУ ООО выполнялась с целью сбора информации о том,

- какие на предприятии есть действующие б/п, каковы цели и владельцы этих б/п,
- как устроена СУ ООО,
- какие есть недостатки СУ с точки зрения системного менеджмента.

В ходе диагностики было проведено интервью с Генеральным директором ООО. Вопросник для интервью был подготовлен на основании прошлого опыта Исполнителя, сайта ООО и описаний функционала сотрудников, предоставленных Исполнителю.

В ходе диагностики были проанализированы следующие документы:

- ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ 2026.docx
- Штатное расписание.xlsx

Функционал сотрудников

- ...

Тайминг рабочего дня сотрудников

- ...

Описание б/п

- ...

Основным результатом этапа является расшифровка интервью, предназначенная для разработки СП и СС на следующих этапах. Данный отчёт предназначен для представления руководству ООО предложений Исполнителя по развитию СУ.

Отмечу, что критический характер данного отчёта не является оценкой системы управления предприятием, которая в целом позволяет ООО успешно решать поставленные собственниками задачи. Исполнитель надеется на то, что такой критический взгляд позволит руководству ООО 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.

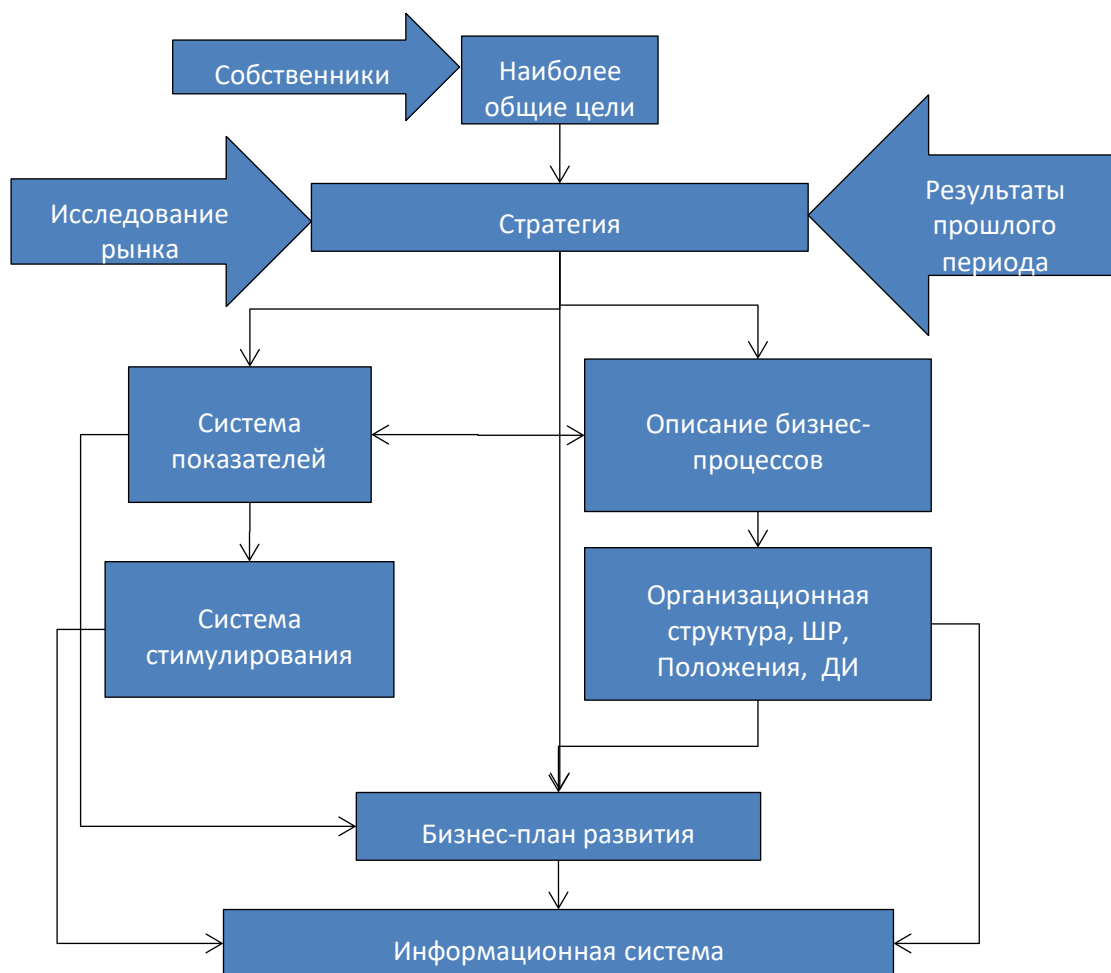


Рисунок 1. Структура и процедура совершенствования СУ

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 ООО сравнивалось Исполнителем со структурой, представленной на Рисунке 1.

4. Обнаруженные резервы СУ и способы их использования

Таблица 1. Обнаруженные резервы

№	Резервы б/п	Комментарий	Решение
1.	Возникают сбои во взаимодействии сотрудников	Например: <ul style="list-style-type: none"> • не выполняется заявка клиента по решению какой-либо проблемы, • не выполняется б/п управления ДЗ, • в бухгалтерию не предоставляются закрывающие документы. 	Описать б/п, зарегистрировать этапы выполнения б/п, внести нормативные сроки выполнения работ в СП, возможно в СС
2.	Несколько лет назад была попытка описать б/п, но внедрить не удалось	См. п. 5.3.	Описать б/п в соответствии с принятыми методиками, организовать сбор информации о выполнении б/п средствами ИТ, регулярное совещание по вопросам совершенствования б/п, назначить ответственного за архив б/п
3.

5. Выводы, предложения по развитию СУ

5.1. Наиболее общие цели предприятия

В ходе интервью были согласованы наиболее общие цели, из которых будет выстраиваться система показателей:

- Увеличение масштаба бизнеса,
- Повышение эффективности,
- Повышение безопасности.

....

5.2. Стратегия развития

В соответствии с методологией системного менеджмента стратегия отвечает на вопрос «Как компания будет достигать свои наиболее общие цели?», и должна включать 2 обязательных раздела:

1. Список стратегических инициатив со сроками выполнения, ответственными, измеримыми результатами, ресурсами
2. Список стратегических показателей с целевыми значениями, ответственными, сроками достижения.

Возможно, компании необходимо решить и закрепить в стратегии ряд вопросов:

1. ...

Это только несколько вопросов, которые возникли у Исполнителя после получения минимальной информации. Конечно, после анализа рыночной информации и результатов за прошлый период, вопросов будет больше.

Предлагается разработать стратегию в п. 6.2 Плана работ, предварительно проведя маркетинговое исследование (п. 6.1).

5.3. Бизнес-процессы

В компании была сделана попытка описать б/п собственными силами. Присланные «алгоритмы» имеют ряд недостатков. Например:

...

Вероятно, на определённом этапе описанные алгоритмы принесли пользу, но в целом эти описания очень далеки от форматов, пригодных для внедрения.

Предлагается описать б/п ООО в современных графических нотациях. Выбор ПО для описания достаточно широкий: от «рисовалок» в Word и Visio до ПО Бизнес Студио.

Исполнитель предлагает выполнить описание и оптимизацию б/п в п. 6.4 Плана работ. Для выполнения этой работы необходимо провести диагностику б/п, которая включена в План работ под номером 6.3.

5.4. Система целей и показателей

На данный момент планируются и контролируются только финансовые показатели и сроки выполнения задач.

Вместе с тем, в соответствии с одной из аксиом системного менеджмента «Управлять можно тем, что умеете измерять». Б/п, показатели которых не измеряются, системным образом не управляются.

Исполнитель предлагает выполнить разработку системы показателей в п. 6.5 Плана работ.

5.5. Система стимулирования

Система стимулирования основана на субъективной оценке руководством по результатам года достижений каждого из сотрудников.

Вместе с тем, в интервью была отмечена недостаточная мотивация сотрудников на полезный для компании результат.

Разработка системы стимулирования на основе СП предлагается в п. 6.6 Плана работ.

5.6. Организационная структура

ОС в такой небольшой организации не имеет решающего значения для целей управления, но присланную схему ОС нужно привести в порядок.

При описании ОС нужно исключить многочисленные неоднозначности в названиях должностей. Например,

- ...

Схему организационной структуры можно перерисовать после описания б/п.

5.7. Информационное обеспечение

В компании отсутствует программное обеспечение постановки задач и отчётности, управления б/п. Для постановки задач и отчётности используются почта, мессенджеры и т. д. В таком хаосе управлять исполнительской дисциплиной невозможно.

Исполнитель рекомендует всю постановку задач и отчётность перенести в Битрикс24. Более того, Битрикс24 можно использовать для управления бизнес-процессами, перенеся описания б/п на внутренний язык ПО.

Выводы:

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

- стратегия развития не разработана,
- бизнес-процессы описаны частично в нерабочем виде,
- управление по показателям налажено в ручном виде только в части финансовых показателей и сроков выполнения задач,
- система стимулирования не мотивирует на постоянное достижение необходимых предприятию показателей,

Отчёт по результатам экспресс-диагностики системы управления ООО "XXX"

- бизнес-процессы не поддержаны управленческой информационной системой.

Предлагается следующий план работ.

6. Предложения по плану работ по совершенствованию системы управления ООО

Пункты, согласованные в Договоре №0726, выделены курсивом.

6.1. Маркетинговое исследование

Состав работ:

- Согласование целей, предмета и области исследования,
- Анализ платных и бесплатных источников Интернета.
- Подготовка отчёта.

Результат: текст исследования в MS Word, структура стандартного отчёта см.

[Приложение №1.](#)

Подробнее о проведении маркетингового исследования:

- [Описание процедуры,](#)
- [От чего зависит стоимость,](#)
- [Примеры,](#)
- [Статьи компании «Питер-Консалт» по маркетинговым услугам.](#)

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

6.2. Разработка стратегии

Состав работ:

- Интервью с ГД по вопросам планов развития предприятия,
- Проведение SWOT-анализа по результатам интервью и п. 6.1,
- Разработка стратегических инициатив,
- Разработка стратегических показателей.

Результат: документ MS Word по структуре [Приложения №2.](#)

Подробнее о разработке стратегии:

- [Описание процедуры,](#)
- [От чего зависит стоимость,](#)
- [Примеры,](#)
- [Статьи компании «Питер-Консалт» по стратегическому управлению.](#)

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

6.3. Диагностика бизнес-процессов

Состав работ:

- Подготовка вопросников для интервью,
- Проведение интервью (15 сотрудников),
- Протоколирование интервью,
- Подготовка отчёта по диагностике,
- Согласование описания бизнес-процессов «как должно быть» с ГД.

Результаты (по ссылкам – примеры, статьи):

- [Отчёт](#),
- Данные для описания и оптимизации бизнес-процессов.

Подробнее о диагностике:

- [Методика](#),
- [Описание процедуры](#),
- [От чего зависит стоимость](#),
- [Статья по диагностике бизнес-процессов](#).

Продолжительность работы – ... рабочих дней, стоимость – ... тыс. руб.
(расчёт см. [Приложение №3](#)).

6.4. Описание и оптимизация бизнес-процессов

Состав работ:

• Описание действующих бизнес-процессов «как есть» в согласованном ПО и нотациях,

- Согласование действующих бизнес-процессов «как есть» с ГД,
- Описание бизнес-процессов «как должно быть»,
- Корректировка схемы ОС.

Результаты:

- Описания бизнес-процессов.

Продолжительность работы – ... рабочих дней, стоимость – ... тыс. руб.
(расчёт стоимости см. [Приложение №4](#)).

6.5. Разработка системы показателей

Состав работ:

- *Разработка дерева целей по действующим бизнес-процессам,*
- *Разработка списка показателей с алгоритмами расчёта,*
- *Распределение ответственности за показатели,*
- *Разработка бизнес-процесса контроля состояния «план-факт» по показателям.*

Результаты:

- *Положение о системе показателей,*

Отчёт по результатам экспресс-диагностики системы управления ООО "XXX"

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

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

6.6. Разработка системы стимулирования по показателям

Состав работ:

- *Редактирование шаблонов для расчёта совокупного дохода в Excel,*
- *Редактирование Положения о системе показателей.*

Результаты:

- *Описание системы стимулирования по показателям в Положении о системе показателей,*
- *Файл расчёта премии по показателям в Excel (15 сотрудников).*

Для настройки коэффициентов системы нужно знать историю заработка сотрудников.

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

Руководитель компании «Питер-Консалт»

Кручинецкий СМ.

16.03.2026

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
- 5. Характеристика спроса**
 - 5.1. Структура, объем и динамика рынка
 - 5.2. Оценка критериев выбора потребителей
 - 5.3. Способы поиска информации и принятия решений
- 6. Анализ факторов, влияющих на развитие рынка**
- 7. 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

Приложение №3. Расчёт стоимости диагностики б/п

...

Приложение №4. Расчёт стоимости описания и оптимизации б/п

...