

УДК 65

**Т.В. Петрова, Г.Г. Казанцева**

**МЕТОДИКА ВЫБОРА ЭФФЕКТИВНОЙ  
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ  
(НА ПРИМЕРЕ УГЛЕДОБЫВАЮЩИХ  
ПРЕДПРИЯТИЙ)**

---

**Д**ействующие в настоящее время на предприятиях РФ системы управления (СУ) в должной мере не способны отражать и учитывать весьма динамичные изменения в обществе и экономике, что отрицательно сказывается на результатах деятельности предприятий. Выбрать СУ для определенной организации – чрезвычайно сложная задача, так как их разнообразие велико.

По результатам поиска существующих на сегодняшних день концепций управления сформирован перечень из более сорока единиц. Перечень наиболее распространенных и самостоятельных систем управления приведен в табл. 1.

Отбор СУ для конкретной организации осуществляется поэтапно. На каждом этапе из всей совокупности известных СУ исключаются системы, согласно разработанной методике, исходя из набора критериев:

1. полнота осуществляемых общих функций управления;
2. возможность реализации системами управления функций подразделений организации;
3. стратегическая направленность;
4. степень достаточности информации;

5. возможность внедрения, на угледобывающих предприятиях с учетом отраслевые особенности.

**I этап:** В табл. 1 каждая СУ охарактеризована с точки зрения выполнения СУ общих функций. Общие функции управления – это функции выполняемые в процессе управленческих решений в определенной последовательности. Они отражают типовую структуру процесса управления. К общим функциям относятся: планирование, организация, мотивация, контроль и анализ (обозначение «н/д» в таблице обозначает «нет данных»).

Общие функции служат основой формирования структуры процесса управления и упорядочения информации о нем. Каждая функция управления играет конкретную роль в координировании труда различных подразделений организации. Возможность одновременного выполнения всех перечисленных функций управления является важным моментом в выборе СУ, так как характеризует ее с точки зрения системности и целостности.

Содержание табл. 1 позволяет выбрать из общего перечня приведенных в ней данных о СУ те системы, с использованием которых возможно выполнение всех общих функций управления.

В результате выбора СУ по первому критерию сформирована табл. 2.

Таблица 1  
**Классификация систем управления в зависимости от функциональных возможностей**

<b>№</b>	<b>Метод, инструмент, способ, подход, модель, технология или система управления</b>	<b>Планирование</b>	<b>Организация</b>	<b>Мотивация</b>	<b>Контроль</b>	<b>Анализ</b>
1	Корпоративное управление (Corporate Governance)	+	+	+	+	+
2	Концепции бережливого производства (Lean Production)	+	+	+	+	+
3	Ключевые показатели эффективности (KPI – Key Performers Indication)	НД	-	-	+	+
4	Практическая программа революционных преобразований на предприятии (PPORF - The Practical Programmer of Revolution in Factories and Other Organizations) или система 20 ключей	+	+	+	+	+
5	ФСА – метод функционально-стоимостного анализа	+	НД	-	+	+
6	Контроллинг (Controlling)	-	-	-	+	+
7	Бенчмаркинг (Benchmark)	+	+	+	+	+
8	TAG-технология (Test Analyst Generation)	-	+	+	+	+
9	BPM (Business Process Management)	+	+	+	НД	НД
10	Процессных подход	+	+	+	+	+
11	Реинжиниринг (BPR – Business Process Reengineering)	+	+	+	+	+
12	Теория ограничений (TOC – The Theory of Constraints)	+	+	+	+	+
13	Бюджетное управление или бюджетирование (Budgeting)	+	-	-	+	+
14	Сбалансированная система показателей (BSC – Balanced Score Card)	+	+	+	+	+
15	Универсальная система показателей деятельности (TPS - Total Performance Scorecard)	+	+	+	+	+
16	BSC – модель Поренца Майселя (Lawrence S. Maisel)	-	-	-	+	+
17	Модель Линча и Кросса "Пирамида результативности"	+	+	+	+	+
18	Модель EP <sup>2</sup> M (Effective progress and performance measurement)	-	+	-	-	+
19	Модель «Стейкхолдер» (Stakeholders)	-	+	-	-	+
20	Система управления по целям (MBO – Management by Objectives)	+	+	+	+	+
21	Концепция всеобщего управления качеством (TQM – Total Quality Management)	+	+	+	+	+
22	Теория «О» и теория «Е»	-	+	+	-	-

Таблица 2  
**СУ, которые позволяют выполнять все общие функции управления**

<b>№ п/п</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Порядковый номер СУ из таблицы 1	1	2	4	7	10	11	12	14	15	17	20	21

Далее в табл. 3 приведен обзор выбранных систем управления (ранее перечисленных в табл. 2) с точки зрения возможности реализации системами управления функций подразделений организации, наличия стратегической направленности СУ и ее степени изученности.

В таблице приняты следующие обозначения возможности разработки с использованием систем управления: С – стратегий; ОС – организационной структуры; СС – системы снабжения на предприятии; М – системы сбыта, работы с клиентами (маркетинг); ФР – системы управления финансовыми ресурсами; ПР – системы управления производственными ресурсами; ТР – системы управления трудовыми ресурсами; ИР – системы управления информационными ресурсами. В последнем столбце табл. 3 показана степень достаточности информации (ДИ) о СУ для внедрения ее на предприятии. Информацию о СУ можно получить из научных журналов периодического издания, сборников трудов высших учебных заведений и научно-исследовательских институтов, из учебников и монографий по данной тематике и всемирной информационной сети (интернет). Объем и качество информации, доступной для анализа СУ, в табл. 3 измеряется по трехбалльной системе.

**II этап:** На втором этапе осуществляется выбор СУ по критерию возможности реализации СУ функций подразделений предприятия. Используя данные табл. 3 осуществляется выборка СУ в зависимости от возможности реализации СУ этих функций (табл. 4). Учитывать названный фактор при рассмотрении СУ предприятия важно, так как его организационная структура обусловлена от-

раслевой спецификой. В структуре предприятия должны присутствовать следующие элементы: отделы снабжения и сбыта; производственные подразделения (основные, вспомогательные, обслуживающие участки и службы горнодобывающего предприятия); отделы по работе с персоналом, его обучением и охране; экономические и финансовые структуры, занимающие затратами, дебиторами и кредиторами, анализом финансово-хозяйственной деятельностью; службы автоматизации документооборота и расчетных операций. Это не полный перечень структурных элементов отраслевых организаций, а лишь пример для пояснения сложности организационно-управленческой структуры данных организаций и важности этого вопроса в подборе эффективной СУ.

**III этап:** Следующим этапом выбора наиболее подходящей и эффективной СУ является выбор по критерию возможности с использованием СУ разрабатывать и реализовывать стратегические направления развития организации. В рыночных условиях при серьезной конкурентной борьбе важность наличия стратегии у организации для достижения основной цели становится ее шансом на выживание и залогом успешности. Без понимания цели деятельности организации теряется и смысл ее функционирования. Поэтому в табл. 5 приведены СУ, которые предполагают разработку и реализацию стратегии организации.

**IV этап:** Изученность СУ определяется количеством и качеством информации, способной раскрыть суть понятия системы, ее методологию, внедренческий опыт. Поэтому для повышения вероятности успешной адаптации и внедрения выбранной СУ этот фактор немаловажен и следующая выборка будет производиться

Таблица 3  
**Обзор систем управления в зависимости от возможности реализации этими СУ функций подразделений предприятия, их стратегической направленности и изученности**

№	Метод, инструмент, способ, подход, модель, технология или система управления	C	ОС	СС	M	ФР	ПР	ТР	ИР	ДИ
1	Корпоративное управление	+	+	+	+	+	+	+	+	3
2	Концепции бережливого производства	-	+	+	+	+	+	+	-	3
4	Практическая программа революционных преобразований на предприятии или система 20 ключей	+	+	+	+	+	+	+	+	2
7	Бенчмаркинг	+	+	+	+	+	+	+	+	2
10	Процессный подход	-	+	+	+	+	+	+	+	3
11	Реинжиниринг	-	+	+	+	+	+	+	+	3
12	Теория ограничений	+	+	+	+	+	+	+	+	2
14	Сбалансированная система показателей	+	+	+	+	+	+	+	+	3
15	Универсальная система показателей деятельности	+	+	+	+	+	+	+	+	1
17	Модель Линча и Кросса "Пирамида результативности"	+	+	+	+	+	+	+	+	1
20	Система управления по целям	+	+	+	+	+	+	+	+	3
21	Концепция всеобщего управления качеством	-	-	+	-	-	-	-	-	3

Таблица 4  
**СУ, которые реализуют функции подразделений организации**

№ п/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Порядковый номер СУ из таблицы 1	1	4	7	10	1	12	14	15	17	20

Таблица 5  
**СУ, позволяющие разрабатывать и реализовывать стратегические направления развития организации**

№ п/п	1	2	3	4	5	6	7
Порядковый номер СУ из таблицы 1	1	4	7	14	15	17	20

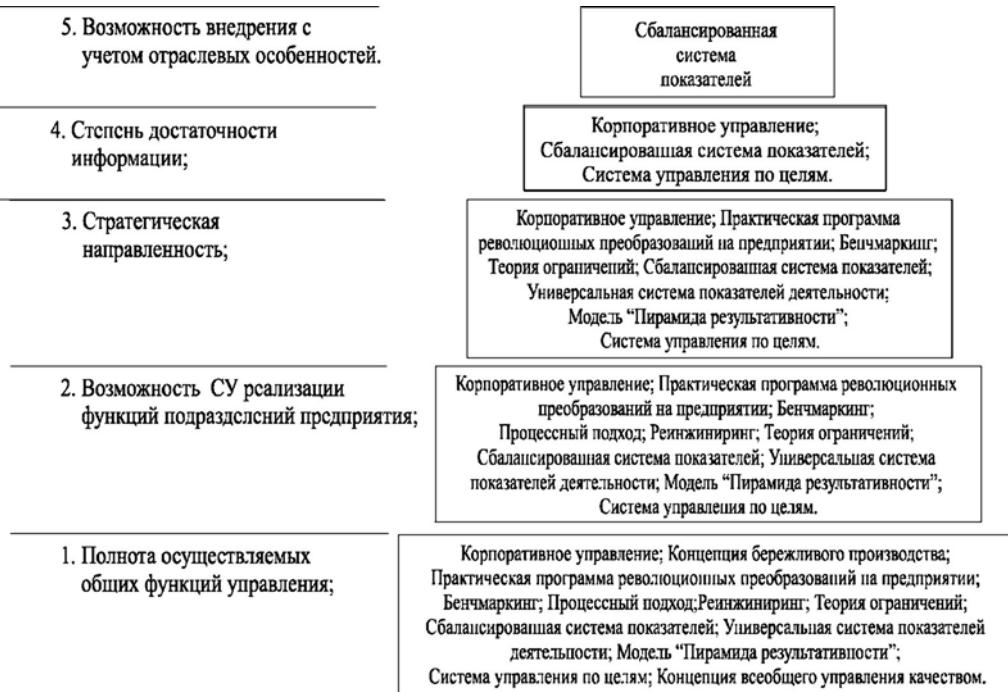
Таблица 6  
**СУ, с наивысшей степенью достаточности информации**

№ п/п	1	2	3
Порядковый номер СУ из таблицы 1	1	14	20

по критерию степени достаточности информации. Результаты отбора СУ по этому критерию показаны в табл. 6.

**V этап:** На последнем этапе осуществляется выбор между тремя СУ: «Корпоративное управление», «Сба-

лансируемая система показателей» и «Управление по целям». Исключение той или иной системы будет производиться по фактору возможности ее внедрения в организациях с учетом отраслевых особенностей.



### **Критерии оценки:**

### **Системы управления:**

#### **Выбор системы управления по 5 критериям**

Не останавливаясь подробно на специфике угледобывающего производства, отметим, что СУ, способной адаптироваться и наиболее эффективно функционировать на угледобывающих предприятиях, является ССП. Поэтому, по последнему критерию «Внедрение на угледобывающих предприятиях с учетом отраслевой особенности» выбираем «Сбалансированную систему показателей». На рисунке наглядно представлены этапы выбора СУ.

Таким образом, представлена методика выбора СУ, состоящая из пяти этапов, с учетом представленных критериев. Методика может быть использована на практике в организациях различных отраслей для определения эффективной СУ.

Вероятней всего, что используя приведенную в данной статье схему выбора СУ Вы предпочтете иную СУ. Главное, что бы она максимально подходила целям и специфике Вашей организации. **ГИАБ**

### **Коротко об авторах**

Петрова Т.В. – доктор экономических наук, профессор,  
Казанцева Г.Г. – аспирант, ведущий инженер,  
Сибирский государственный индустриальный университет (СибГИУ).

Рецензент канд. экон. наук, доцент. Г.Г. Держирукова