



BTR

Business Technologies & Resources Ltd.

КОНЦЕПЦИЯ

построения системы операционного управления
и внутреннего контроля в предприятиях и
организациях реального сектора экономики
(«СОУ и ВК»)

Разработчик: ООО «БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ И РЕСУРСЫ»





ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ, МЕТОДОЛОГИЯ ПОСТРОЕНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОПЕРАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

В качестве базовой методологии управления Организацией принимается система управления по целям (Management by Objectives, MBO).

Система управления по целям предусматривает:

1

Формирование Программы стратегического развития Организации на определенный долгосрочный период (далее – Стратегия).

Стратегия Организации включает:

- **Миссию Организации** (краткую формулировку предназначения Организации: «кто мы, чем занимаемся и чего намерены достичь»). Кратко и корректно сформулированная миссия дает единое понимание (работников, контрагентов, органов власти, общества) о выборе вида деятельности и долгосрочной позиции Организации во внешней среде. В этой связи миссия Организации является публичным элементом Стратегии;

- **Карту сбалансированных стратегических целей** (составляемую по методологии Balanced Scorecard исходя из принципа актуальности, реалистичности целей и их соответствия ресурсному обеспечению и потенциалу Организации). В основу данной методологии заложено следующее. В соответствии с миссией Организации определяются верхне-уровневые стратегические цели (то есть то, без чего невозможна реализация миссии Организации) в следующих областях:

- финансы;
- рынки и потребители;
- внутренние процессы и инфраструктура;
- кадровый потенциал.

Далее определяется взаимосвязь этих целей друг с другом (как достижение одной цели связано с достижением другой). В результате формируется карта сбалансированных стратегических целей Организации. Сбалансированные стратегические цели Организации имеют публичный характер;

- **Детализированные цели и задачи в измеримых показателях.** Формулирование детализированных целей и задач в измеримых показателях осуществляется с учетом требований SMART (Рис.1.)



ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ, МЕТОДОЛОГИЯ ПОСТРОЕНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОПЕРАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

S	Specific	Цели должны быть конкретными
M	Measurable	Цели должны быть измеримыми
A	Assignable	Цели должны быть закреплены за конкретными исполнителями
R	Realistic	Цели должны быть реалистичными, соответствовать имеющимся ресурсам
T	Time	Цели должны иметь временной диапазон

Рис.1 Требования SMART при формулировании детализированных целей и задач

Детализированные цели и задачи более полно раскрывают верхне-уровневые стратегические цели Организации. Одной верхне-уровневой стратегической цели может соответствовать несколько (как правило, не более 5) детализированных стратегических целей и задач. Формат представления детализированных целей и задач в измеримых показателях под каждую верхне-уровневую стратегическую цель представлен на Рисунке 2.

Наименование детализированной цели / задачи	Ответственное лицо (подразделение)	Показатель результативности и эффективности	Ед. изм.	Текущее значение	Целевое значение

Рис.2 Формат представления детализированных целей и задач

Детализированные цели и задачи в измеримых показателях могут иметь публичный характер, либо, по усмотрению Организации могут носить закрытый характер (в целях защиты информации от конкурентов, либо по иным причинам).



ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ, МЕТОДОЛОГИЯ ПОСТРОЕНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОПЕРАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Основными свойствами (принципами формирования) эффективной Стратегии Организации являются:

- понятность и доступность руководителям всех уровней и работникам Организации (ясность целей, четкость формулировок, разумная краткость, адресность);
 - соразмерность целей ресурсному обеспечению и потенциалу Организации;
 - наличие инструментов, позволяющих направлять усилия каждого руководителя и работника Общества на достижение поставленных целей (пути и способы реализации стратегических намерений; методы координации деятельности структурных и обособленных подразделений Общества).
- К вышеуказанным методам координации относится комплекс локальных нормативных актов, формирующий СОУ и ВК Общества.

2

Утверждение органами управления Организации Стратегии Организации.

3

Построение тактического уровня управления: формирование и утверждение планов мероприятий подразделений Организации, дорожных карт по проектам и т.д. в привязке к утвержденным в Стратегии Организации детализированным целям и задачам в измеримых показателях и с использованием KPI (числовых измерителей выполнения планов).

4

Построение СОУ и ВК Организации – базиса системы управления по целям для обеспечения эффективного использования материальных, финансовых, трудовых ресурсов и потенциала Общества и для координации деятельности структурных и обособленных подразделений Организации в рамках реализации Стратегии Организации.

5

Текущий и последующий контроль исполнения планов мероприятий подразделений Организации, дорожных карт по проектам и прочих документов тактического уровня управления.

6

Текущий и последующий контроль исполнения Стратегии Организации по детализированным целям и задачам в измеримых показателях.

7

Корректирующие мероприятия (в случае необходимости) в Стратегии Организации.



ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ, МЕТОДОЛОГИЯ ПОСТРОЕНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОПЕРАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Взаимосвязь стратегического, тактического уровней управления с СОУ и ВК Организации представлена на Рисунке 3.



Рис.3 Взаимосвязь стратегического, тактического уровней управления с СОУ и ВК



БАЗОВЫЕ ПОДХОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОПЕРАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Основные элементы (предметная область) СОУ и ВК представлены на Рисунке 4.



Рис.4 Основные элементы (предметная область) СОУ и ВК



БАЗОВЫЕ ПОДХОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОПЕРАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Формирование СОУ и ВК осуществляется путем реализации следующих мероприятий:

1

Реализации комплекса мероприятий по оптимизации организационной структуры Организации и поддержания соответствия ресурсного (кадрового) обеспечения утвержденной Стратегии Организации.

Оптимизация организационной структуры Организации осуществляется исходя из следующих принципов:

- **жесткая привязка к Стратегии развития Организации** – формирование и оптимизация организационной структуры, определение функционала и численности подразделений происходит в логике необходимости достижения стратегических целей и задач Организации;
- **устранение конфликта интересов** при сосредоточении функций (инициатор-исполнитель-контролер) в одном блоке (под одним руководителем), устранение риска нерационального расходования материальных ресурсов, создания поля для коррупционных действий;
- **устранение сложной (избыточно длинной) вертикали подчинения**, препятствующей эффективному и оперативному вертикальному взаимодействию (эффект «глухого телефона», большое количество подразделений и руководителей в них, препятствующее эффективному использованию временных и трудовых ресурсов) и установлению эффективных горизонтальных связей между подразделениями Организации;
- **использование матричного принципа управления** (экономит трудовые ресурсы, не создает условий для возникновения дублирующих функций, позволяет организовать стандартизированный подход к управлению, обеспечивает открытость и прозрачность процессов управления Организацией);
- **введение в практику деятельности Организации постоянно действующих рабочих коллегиальных органов**, ориентированных на повышение качества системы управления Организацией, обеспечивающих необходимые предпосылки для оперативной, полной и профессиональной коллегиальной проработки вопросов в рамках реализации Стратегии развития Организации.



БАЗОВЫЕ ПОДХОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОПЕРАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

2

Реализация комплекса мероприятий по регламентации обще-процессных инструментов управления, ключевых бизнес-процессов и системы управления персоналом с целью обеспечения эффективного использования материальных, финансовых, трудовых ресурсов и потенциала Организации и для координации деятельности структурных и обособленных подразделений Организации в рамках реализации Стратегии.

Локальные нормативные акты Организации, созданные в процессе такой регламентации, формируют систему менеджмента качества (СМК) Организации в качестве внутренних нормативных документов (руководств, политик, положений, регламентов, методик, инструкций и т.п.) – ISO 9001:2015 “Quality management systems – Requirements” СОУ и ВК Организации.

В свою очередь СМК Организации является частью общей системы управления Организацией, обще-процессным элементом управления, который функционирует с целью обеспечения стабильного качества производимой Организацией продукции, выполняемых работ и оказываемых услуг.

Целевой ориентирующий перечень документационного обеспечения СОУ и ВК приведен на Рисунке 5.



Рис.5 Целевой ориентирующий перечень документационного обеспечения СОУ и ВК



БАЗОВЫЕ ПОДХОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОПЕРАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

3

Разработка, актуализация и утверждение локальных нормативных актов, формирующих СМК Организации в качестве внутренних нормативных документов (руководств, политик, положений, регламентов, методик, инструкций и т.п.) – ISO 9001:2015 “Quality management systems – Requirements”.

4

Ознакомление персонала Организации с внутренними нормативными документами – ISO 9001:2015 “Quality management systems – Requirements” – осуществляется на основании приказов руководителя Организации, в которых может предусматриваться проведение необходимых инструктажей, консультаций, ознакомление работников под роспись и прочие мероприятия, осуществляемые в целях максимально полного понимания персоналом Организации порядка работы согласно вышеуказанных внутренних нормативных документов.

5

Внутренний аудит процессов и документационного обеспечения СОУ и ВК на предмет соответствия требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 осуществляемый в соответствии с утвержденной программой внутреннего аудита.

6

Внутренний аудит (контроль) знания и соблюдения персоналом Организации требований внутренних нормативных документов – ISO 9001:2015 “Quality management systems – Requirements” СОУ и ВК Общества, осуществляемый в соответствии с утвержденной программой внутреннего аудита.

7

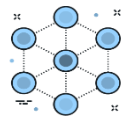
Внутренний контроль в Организации, осуществляемый в соответствии с утвержденной программой внутреннего аудита и внутренними нормативными документами, регламентирующими процедуры внутреннего контроля.



ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМЫ ОПЕРАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ И ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ



Формализация
Стратегии развития
Организации



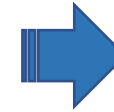
Формирование
сбалансированной
организационной
структуры



Выстраивание
обще-процессных
инструментов
СОУ и ВК



Выстраивание
ключевых бизнес-
процессов
СОУ и ВК



Выстраивание
системы
управления
персоналом

Формализация Стратегии развития Организации осуществляется прежде всего с целью понимания персоналом Организации вектора развития и конечных долгосрочных целей (на 3-5 лет)

Организационная структура системно выстраивается под стратегию развития Организации (обеспечивается связь стратегических целей и задач с функциями блоков и подразделений Организации, определяется оптимальная численность работников Организации)

Далее, соответствующим образом выстраиваются и регламентируются обще-процессные инструменты управления и ключевые бизнес-процессы, критически влияющие на Систему операционного управления и внутреннего контроля Организации.

Далее, обеспечивается документальное фиксирование зоны ответственности, полномочий и обязанностей персонала (как исполнителей мероприятий по Стратегии развития Организации), привязка к системе оплаты труда и материального стимулирования персонала

Таким образом система управления Организацией будет иметь **завершенный вид**, положения о подразделениях, должностные инструкции работников, планы мероприятий подразделений и работников, дорожные карты по проектам, система оплаты труда и материального стимулирования персонала будут ориентированы на **слаженное** выполнение подразделениями и работниками своих функций для достижения стратегических целей и задач Организации.