

УТВЕРЖДЕН

ВКСП.180020-00 ЛУ

**МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ
«9 КЛЮЧЕЙ БИЗНЕСА»**

Шифр: МТД «9КБ» версия 1.0

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ СФЕРЫ «РУКОВОДСТВО»

ВКСП.180020-01 50 2

всего листов **8**

Решение А.В. Яковлева, А.А. Бойцова от 21.07.2009 г. на проведение инициативной разработки

АННОТАЦИЯ

В документе представлена подробная классификация методов управления сферы управления «Руководство» по методологии «9 ключей бизнеса» (далее – МТД «9КБ»).

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	4
1.1 ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ «РУКОВОДСТВО».....	4
1.2 ТЕРМИНОЛОГИЯ.....	4
1.3 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ РУКОВОДСТВА.....	4
2. КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ «РУКОВОДСТВО».....	5
2.1 МЕТОДЫ СОЗДАНИЯ СТРУКТУР КОМПАНИИ И СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ИМИ.....	5
2.2 МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ АНАЛИЗА И ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ.....	5
2.2.1 <i>Методы планирования деятельности и развития компании</i> Ошибка! Закладка не определена.	
2.2.2 <i>Методы формирования бюджетов компании</i>	6
2.2.3 <i>Методы финансового анализа</i>	Ошибка! Закладка не определена.
2.2.4 <i>Методы создания системы командной работы и проектного управления</i> Ошибка! Закладка не определена.	
2.2.5 <i>Методы создания системы обоснования принятия управленческих решений</i>	Ошибка!
2.2.6 <i>Методы организации рациональной деятельности административного аппарата и самого руководителя</i> Ошибка! Закладка не определена.	
3. ПОРЯДОК ДЕЙСТВИЙ ДЛЯ ТИПОВЫХ СИТУАЦИЙ ОШИБКА!	ЗАКЛАДКА НЕ
ОПРЕДЕЛЕНА.	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	8

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Общее описание сферы управления «Руководство»

Под *сферой управления «Руководство»* понимается группа методов управления, используемые для создания и совершенствования структуры и системы отношений внутри компании, обеспечивая их соответствие выбранному пути достижения стратегических целей.

В шестом веке до нашей эры китайский философ Лао Цзы сказал: «Есть лидеры, которых народ любит, и лидеры, которых народ боится. Но лучшие лидеры те, о чьем существовании народ не подозревает. Когда такой лидер завершает свой труд, люди говорят, что они все сделали сами». Действительно эффективное руководство может основываться лишь на участии людей. Для него необходимо общение с людьми, чтобы мотивировать их действия в желаемом направлении. Руководство, в первую очередь, должно поддерживать связь с людьми, разъяснять им цели и задачи компании. Сотрудники станут участниками только в том случае, если им понятна политика руководства. Это простая истина.

1.2 Терминология

Руководство (Менеджмент) - это скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией /МС ИСО 9001:2000//

Высшее руководство - лицо или группа работников, осуществляющих направление деятельности и управление организацией на высшем уровне.

Организация - группа работников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений.

Организационная структура - распределение ответственности, полномочий и взаимоотношений между работниками.

Управление — процесс, направленный на достижение цели.

1.3 Цели и задачи применения методов руководства

Основными задачами применения методов управления в этой сфере являются:

1. Создание структур компании и систем управления ими, в т.ч.:

- разработка и оптимизация организационной структуры компании;
- формирование функциональной структуры компании;
- разработка должностных и рабочих инструкций;
- организация систем бухгалтерского и управленческого учета, внутренней и внешней отчетности;

- формирование системы документооборота и делопроизводства.

2. Организация анализа и планирования деятельности компании, в т.ч.:

- планирование деятельности и развития компании;
- формирование бюджетов компании;
- осуществление финансового анализа.

3. Организация повседневной деятельности компании, в т.ч.:

- организации рациональной деятельности административного аппарата и самого руководителя;
- создание системы обоснования принятия управленческих решений;
- создание системы командной работы и проектного управления.

Более подробно о целях и задачах руководства и используемых методах можно в документе «ВКСП.180020-01 50 2 02 Менеджмент.doc».

2. КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ «РУКОВОДСТВО»

2.1 Методы создания структур компании и систем управления ими

В данную группу методов входят методы, обеспечивающие создание структур компании и систем управления ими. К этим методам относятся следующие группы:

1. **Методы разработки и оптимизация организационной структуры компании.** Это прежде всего так называемые методы «организационного поведения» (см. «см. ВКСП.180020-01 50 2 01 Руководство.doc»). Более подробно о данной группе методов написано в документах «ВКСП.180020-01 50 2 17 Оргструктура» и «ВКСП.180020-01 50 2 18 Оргструктура».

2. **Методы формирование функциональной структуры компании.** Примером таких методов являются методы процессного управления. Более подробно данная группа методов изложена в документах «ВКСП.180020-01 50 2 21 Положение о конфигурировании бизнеса» и «ВКСП.180020-01 50 2 03 20 Ключей», «ВКСП.180020-01 50 2 11 Методика разработки положений о структурных подразделениях.doc»

3. **Методы разработки должностных и рабочих инструкций, схем мотивации.** Наиболее подробно эта группа методов изложена в документе «ВКСП.180020-01 50 1 - Методы управления сферы Персонал.doc». В качестве иллюстрации см. также следующие документы: «ВКСП.180020-01 50 2 04 Положение о должностных инструкциях.doc», «ВКСП.180020-01 50 2 22 Положение о мотивации сотрудников служб.doc», «ВКСП.180020-01 50 2 25 Положение мотивации ТОП.doc».

4. **Методы организация систем бухгалтерского и управленческого учета, внутренней и внешней отчетности.** Эта группа методов изложена в документе «ВКСП.180020-01 50 2 06 Финансы.doc». В документе «ВКСП.180020-01 50 2 15 Матмодель финпотоков.pdf» приводится один из подходов к анализу финансовых потоков.

5. **Методы формирования системы документооборота и делопроизводства.** Эта группа методов изложена в документах «ВКСП.180020-01 50 2 09 Документооборот.doc», а также «ВКСП.180020-01 50 2 12 Автоматизация бизнес-процессов ИСУ.pdf».

2.2 Методы организации анализа и планирования деятельности компании

В данную группу методов, входят методы, обеспечивающие организацию анализа и планирования деятельности компании. Эти методы можно условно разбить на следующие группы:

1. **Методы планирования деятельности и развития компании.** Это достаточно большая группа методов, позволяющие руководителю производить грамотный анализ данных о деятельности компании и принимать обоснованные и эффективные решения по управлению компанией. Одним из примеров таких методов являются:

- *Стратегические карты* (strategy maps, Р. Каплан, Д.Нортон, 1992 г.)^{1 2} нужные для сосредоточения внимания руководителя на тех сторонах деятельности предприятия, которые наиболее важны в настоящий момент и определения путей и способов их достижения, в том числе и в перспективе. Этот метод позволяет донести до отдельных подразделений и сотрудников предприятия их роль в реализации стратегий.

Также данная группа методов рассмотрена в документах: «ВКСП.180020-01 50 2 08 Маркетинг», «ВКСП.180020-01 50 2 10 BSC в лесопромышленности», «ВКСП.180020-01 50 2 12 Анализ СМК руководством», «ВКСП.180020-01 50 2 26 Управление рисками»,

¹ Кузьмин А.М. Стратегические карты // Методы менеджмента качества. – 2007. - № 12. – с. 19.

² Каплан Р. и др. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты./ Роберт Каплан, Дейвид Нортон // пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.

«ВКСП.180020-01 50 2 19 Оценка рисков НЧмножества» и «ВКСП.180020-01 50 2 27 ССП критика».

2. Методы формирования бюджетов компании. Это группа методов, отвечающих за формирование бюджетов компании (приходов, расходов, движения денежных средств) для текущей деятельности и развития. Эта группа методов рассмотрена в документе «ВКСП.180020-01 50 2 05 Экономика».

3. Методы осуществление финансового анализа. Эта группа методов рассмотрена в документах «ВКСП.180020-01 50 2 07 Финанализ», «ВКСП.180020-01 50 2 11 Бизнес план финансы», «ВКСП.180020-01 50 2 13 Антикризисный анализ», «ВКСП.180020-01 50 2 16 Модель банкротства Альтмана», «ВКСП.180020-01 50 2 20 Оценка стоимости компаний».

2.3 Методы организации повседневной деятельности компании

В данную группу методов входят методы, обеспечивающие организацию повседневной деятельности компании. Эти методы можно условно разбить на следующие группы:

1. Методы организации рациональной деятельности административного аппарата и самого руководителя. Эта группа методов рассмотрена в документах «ВКСП.180020-01 50 2 14 Бизнес-система», «ВКСП.180020-01 50 2 10 Управление временем». Примерами этих методов являются:

- методы проведения организационных мероприятий, встреч и переговоров;
- методы делегирования полномочий, распределение работ и управление временем.

2. Методы создания системы обоснования принятия управленческих решений.

Примерами этих методов являются:

- *АВС-анализ*^{3, 4}, предназначенный для выявления проблем, подлежащих первоочередному решению путем определения их приоритетности.
- *метод «Бритва Оккама»*^{5, 6} (Вильям Оккам, Англия, XIV в.) – методологическое правило, состоящее в том чтобы не тратить время на анализ маловероятных гипотез, а сразу изучать версии, наиболее вероятные с точки зрения накопленного опыта. В оригинале «Entia non multiplicanda praeter necessitatem» - «Не следует умножать сущности без необходимости».

3. Методы создания системы командной работы и проектного управления. Эта группа методов рассмотрена в документах «ВКСП.180020-01 50 2 23 Положение о стандартной услуге», «ВКСП.180020-01 50 2 24 Положение о проектной деятельности».

3. ДИАГНОСТИКА СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ «РУКОВОДСТВО»

Для диагностики сферы управления «Руководство» используется специальный опросник. Респонденту предлагается перечень вопросов, на которые он дает ответы в диапазоне: -2 .. +2. При этом он оценивает свою компанию год назад, сегодня и в будущем:

Год назад	Сегодня	Хотелось бы															
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">-2</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">-1</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">0</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">+1</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">+2</td> </tr> </table>	-2	-1	0	+1	+2	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">-2</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">-1</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">0</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">+1</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">+2</td> </tr> </table>	-2	-1	0	+1	+2	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">-2</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">-1</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">0</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">+1</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; text-align: center;">+2</td> </tr> </table>	-2	-1	0	+1	+2
-2	-1	0	+1	+2													
-2	-1	0	+1	+2													
-2	-1	0	+1	+2													

Интерпретация вариантов ответов приведена в таблице ниже.

-2	-1	0	+1	+2
Очень плохо	Плохо	Средне	Хорошо	Отлично

³ Кузьмин А.М. АВС-анализ // Методы менеджмента качества. – 2007. - № 1. – с. 27.

⁴ Кузьмин А.М. Диаграмма Парето // Методы менеджмента качества. – 2005. - № 12.

⁵ Кузьмин А.М. Бритва Оккама // Методы менеджмента качества. – 2008. - № 5. – с. 26.

⁶ Герасимов В.М., Калиш В.С., Карпунин М.Г., Кузьмин А.М., Литвин С.С. Основные положения методики проведения функционально-стоимостного анализа: методические рекомендации. – М.: Информ-ФСА, 1991. – 40 с.

Ниже приведены примеры вопросов:

- Насколько, по Вашему мнению, на предприятии развиты методы современного управления и руководства?
- Насколько, по Вашему мнению, соответствуют положения о Вашем подразделении существующей организационной и функциональной структуре компании?
- Насколько, по Вашему мнению, соответствуют должностные инструкции обязанностям и функционалу сотрудников?
- Насколько четко, по Вашему мнению, в должностных инструкциях Вашего подразделения определены зоны ответственности сотрудников?
- Насколько четко, по Вашему мнению, в рабочих инструкциях Вашего подразделения определены моменты и условия принятия и передачи ответственности между сотрудниками?
- Как последовательно, по Вашему мнению, составляются планы текущей работы для подразделений компании?
- Как последовательно, по Вашему мнению, составляется план текущей работы Вашего подразделения в соответствии с планом текущей работы компании?
- Как последовательно, по Вашему мнению, составляется план развития Вашего подразделения на основании целей компании?
- Как последовательно, по Вашему мнению, формируется бюджет текущей деятельности на основе плана работы подразделений?
- Как последовательно, по Вашему мнению, формируется бюджет развития на основе плана развития подразделения?
- Насколько налажена система сбора и анализа показателей управленческого учета?
- Насколько регламентирована система документооборота ?
- Как определена документально организационная структура компании?
- Как определена документально функциональная структура компании?
- Как, по Вашему мнению, развита командная работа в компании (например, по достижению целей развития)?
- Как четко сформулирована на предприятии структура сбалансированных показателей управленческого учета?
- Насколько развиты в Вашей компании рутинные операции, направленные на ее развитие?
- Какие именно рутинные операции, направленные на развитие компании лучше всего у Вас развиты?

4. ТИПОВЫЕ ЗАДАЧИ, РЕШАЕМЫЕ МЕТОДАМИ СФЕРЫ «СТРАТЕГИЯ»

1. Анализ уже измеряемых показателей и показателей, требуемых для бюджетирования.
2. Проведение экспертного анализа результативности процессов силами рабочих групп.
3. Выбор критериев оценки и результативности процессов и подразделений.
4. Разработка структуры управленческого учета.
5. Разработка бюджетной политики и списка бюджетов.
6. Распределение зон ответственности по бюджетам.
7. Разработка алгоритма формирования бюджетов.
8. Внесение предложений для корректировки планов и бюджетов развития компании.

9. Анализ маркетинговой политики и выбор базовой системы менеджмента качества (ИСО 9001, ИСО 22000, ИСО 14000, ИСО 16949 QS 9000 и т.д).

10. Определение требований потребителей к продукции и к компании, как к поставщику.

11. Анализ имеющейся системы качества.

12. Разработка СМК (проведение всего цикла работ по совершенствованию производства, системы контроля и управления с применением таких методов как TQM, «6 Сигма», 5S, TPM, «20 ключей управления», НАССР и так далее)

13. Выбор потенциального органа по сертификации.

14. Разработка программы применения статистических методов и методов выбранной модели СМК.

15. Внедрение СМК.

16. Внесение предложений для корректировки планов и бюджетов развития компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Особое внимание в аспекте корпоративного обучения методам управления «Руководство» необходимо уделять формированию и тестированию организационной структуре компании, разделению центров прибыли, центров дохода и служб, определению уровня и границ транзакций, системе проектного управления и формирования проектных команд, налаживанию рутинных операций, проведению организационных мероприятий, формированию имиджа руководства и репутации компании, выстраиванию управления удаленными подразделениями, оперативному управлению бюджетами, методам сокращения времени принятия решений, управлению организационными рисками, деловому общению на разных уровнях, кабинетным методам достижения предпринимательской ренты, управлению взаимоотношениями и сделками, выявлению и локализации «черных ящиков» в системе управленческого учета, управлению документацией, выбору моделей самооценки.