

УДК 332.025.13

UDK 332.025.13

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И  
НЕПРЕРЫВНОСТЬЮ КОНТРОЛЯ ЗА  
РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ И  
МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

**PROVISION OF MANAGEMENT OF  
EFFICIENCY AND CONTINUITY OF  
CONTROL OVER IMPLEMENTATION OF  
STRATEGY OF STATE AND MUNICIPAL  
INSTITUTIONS**

Ялялиева Татьяна Валерьевна  
к.э.н., доцент  
*Поволжский государственный технологический  
университет, Йошкар-Ола, Россия*

Yalyalieva Tatiana Valerievna  
Cand.Econ.Sci., associate professor  
*Volga State University of Technology, Yoshkar-Ola,  
Russia*

В основе деятельности многих государственных и муниципальных российских учреждений лежат устаревшие бизнес-модели, не поддерживающие эффективность управления и реализации стратегии развития регионов и муниципалитетов. Возможности четко идентифицировать проблемные области, а также принять адекватные контрольные меры посвящена эта статья

The activity of many state and municipal institutions in Russia is based on obsolete business models which do not maintain efficiency of management and implementation of regional and municipal development strategy. This article is devoted to the possibility of clear identification of problem areas and taking adequate control measures

Ключевые слова: ЭФФЕКТИВНОСТЬ,  
УПРАВЛЕНИЕ, КОНТРОЛЬ, БИЗНЕС-ПРОЦЕСС,  
СТРАТЕГИЯ

Keywords: EFFICIENCY, MANAGEMENT,  
CONTROL, BUSINESS PROCESS, STRATEGY

Сеть информации любого управления связывает три важнейших уровня – стратегический, тактический и оперативный – с требованиями к информации и пользователям, что позволяет синхронизировать усилия для достижения общих целей. Р.Энтони в 1965 году построил иерархию информации по уровням управления организацией, классифицируя информацию по масштабу и временным рамкам [1]. Правило Энтони гласит: для различных пользователей и различных целей требуется различная информация. На стратегическом уровне топ-менеджмент определяет стратегии и цели. На тактическом уровне руководители подразделений определяют направления развития вверенных им организационных единиц с тем, чтобы на оперативном уровне отдельные сотрудники выполняли нужные операции.

Измерение степени достижения целей управления должно происходить с помощью заданных для каждой цели индикаторов (показателей) [2]. Для определенной оперативной цели стоит учесть

различные аспекты и специфику, таким образом, необходимо определить, кто, что, где, когда, почему и как должен достичь данный рубеж. Непосредственное определение самой цели содержится в ответе на вопрос «что?». Другие различные аспекты управления описывают область действия цели или показателя. Существуют определенные трудности на пути к управлению бизнес-процессами и изысканию способов сокращения оперативных расходов при одновременном повышении доходов и уровня сервиса. Применяя методы управления производительностью к бизнес-процессам и решая перечисленные задачи, можно существенно сократить время производственных циклов, позволяя сотрудникам реагировать на определенные бизнес-события и быстрее принимать лучшие и более продуманные решения.

Целевая система организации и управления, а также ее элементы устанавливаются и модифицируются в основном носителями интересов управления и контроля. Необходимо учесть интересы населения, управления и государства. В следствии соприкосновения интересов этих групп могут возникать конфликты в отношении преследуемых целей. Задача управления государственного или муниципального учреждения заключается в определении, оценке и документации конкурирующих подцелей контроля. Для этого создается иерархия целей, в которой каждая цель описывается более подробно с помощью подцелей. При этом каждую подцель следует рассматривать и детализировать как своего рода самостоятельную цель. Рассмотрим бизнес–процесс как систему:

бизнес–операции → бизнес–функция → бизнес–процесс ( рис.1).

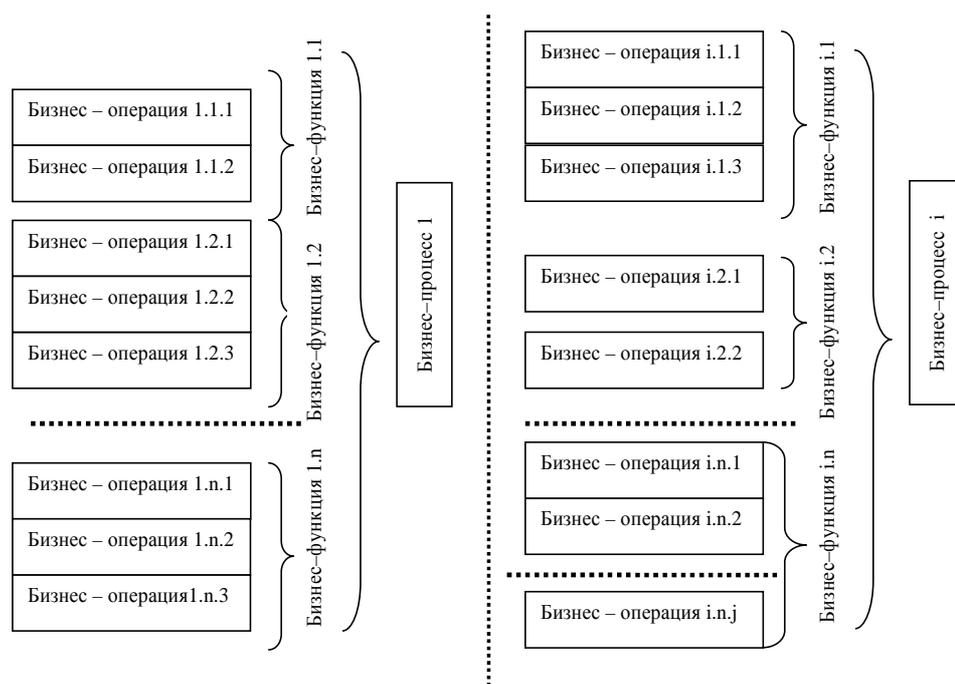


Рис. 1. Детализация бизнес–процесса государственного и муниципального учреждения

Введем понятие логисмографичности относительно к бизнес–процессам. *Логисмографичность бизнес–процесса  $L$* , это детальное разложение бизнес–процесса на взаимосвязанные составляющие. *Логисмографичность бизнес–процесса функциональная  $L_f$* – это разложение, какого либо бизнес–процесса на составляющие его бизнес–функции. *Логисмографичность бизнес–процесса операционная  $L_o$* – это разложение бизнес–процесса на составляющие его бизнес–операции.

Тогда логисмографичность бизнес–процесса вычисляется по формуле:

$$L = L_f + L_o.$$

Детализация обеспечивает уточнение стратегических целей инновационного бизнес–процесса учреждения до такой степени, пока не будут сформированы измеримые цели для каждой бизнес– операции и бизнес–функции. Для конкретного инновационного бизнес–процесса должно быть сформулировано  $L$  целей и не менее  $L$  показателей. Цели и

показатели бизнес–операций должны быть согласованы с целями и показателями бизнес–функций, цели и показатели бизнес–функций должны привести к реализации цели инновационного бизнес–процесса. Показатель должен иметь идентификатор, предполагающий уникальность. Показатель должен содержать единицу измерения своего значения, показатели связаны между собой. Правило вычисления показателя может использовать значения других показателей.

Цели и показатели должны отвечать следующим принципам:

1. принцип линейной зависимости от изменения результата – для верного отражения отклонений от исходного бизнес–процесса;
2. принцип достоверности показателей – для контроля;
3. принцип оправданности – затраты на проведение инновации и измерения показателей должны быть в пределах разумного, то есть оправданны;
4. принцип оптимизации – цели и показатели должны быть ориентированы на потенциал, как самого учреждения, так и его сотрудников;
5. принцип целостности – цели и показатели должны быть урегулированы в рамках проводимого инновационного бизнес–процесса;
6. принцип делегирования ответственности управлению – ответственности должны быть четко определены;
7. принцип производительности – определение и контроль показателей производительности бизнес–операций, бизнес–функций;
8. принцип стабильности – цели и показатели должны быть стабильны в течении долгого периода времени, для оптимизации бизнес–процесса.

Введение инновационного бизнес–процесса начинается с определения экономической целесообразности проекта. Определение целесообразности сводится к сравнительному анализу предполагаемых

затрат и ожидаемой прибыли. В процессе декомпозиции выделяются показатели, которые могут быть использованы при решении задачи. Показатели можно разделить на три группы: конечные (целевые), промежуточные, исходные. Целевые показатели исследуют при определении экономической целесообразности проекта. По значениям показателей этой группы принимается решение об экономической целесообразности. Значения целевых показателей зависят от значений исходных показателей.

Промежуточные показатели применяют для вычисления целевых показателей. Иногда, значения промежуточных показателей не рассматривают как основание к принятию решения о целесообразности. Основное назначение этих показателей обеспечить «прозрачность» пути вычисления целевого показателя [3]. Фактически можно обойтись и без промежуточных показателей и представить, как зависит целевой показатель от исходных показателей, получить сложные формулы вычисления. В них не видна семантика промежуточных этапов в вычислении целевого показателя. Становится невозможным дать понятное объяснение, как получилось именно такое значение целевого показателя. Исходные показатели могут быть приняты фактически или значения их устанавливаются экспертом.

Применяя логисмографичность бизнес– процесса, можно построить дерево целей и показателей (Р) инновационного бизнес–процесса, рис.2:

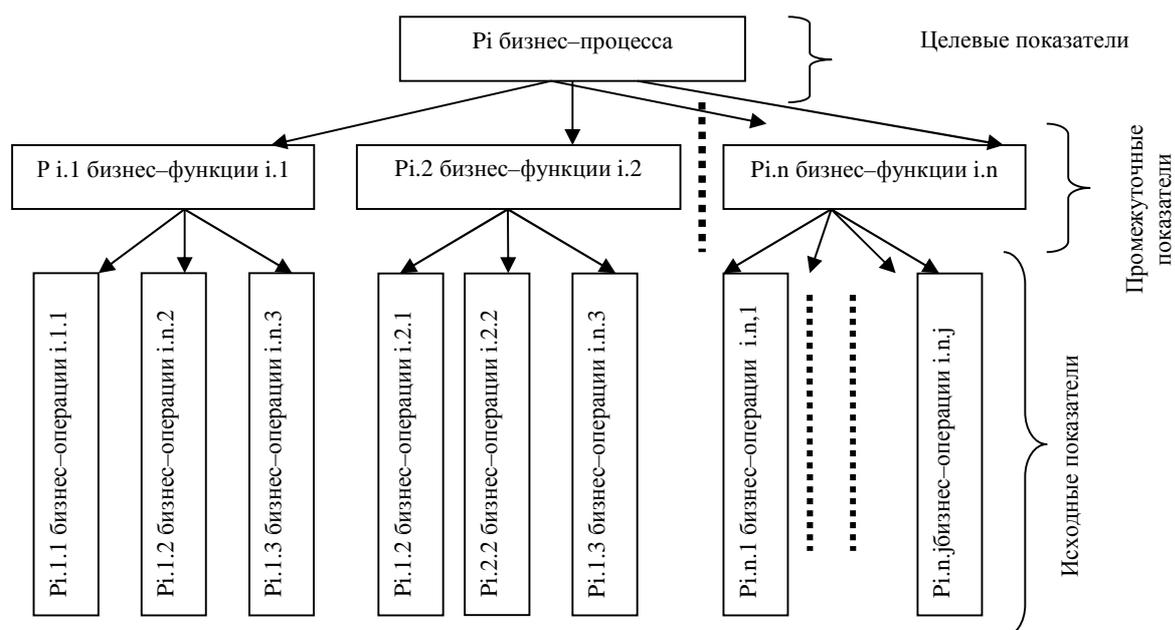


Рис. 2. Графическое представление зависимости показателей бизнес-процесса

Показатель может вычисляться, исходя из значения других показателей. На наборе показателей можно построить множество конечных цепочек. Щенников С.Ю [3], отмечает, что ни одна из цепочек не может содержать в себе петли, т.е. значение показателя не может зависеть от значения другого показателя, вычисляемого позднее, исходя (прямо или косвенно) из значения первого показателя.

Показатели производительности можно сравнить:

1. с внешними показателями бизнес-процесса, рассмотреть показатели аналогичных бизнес-процессов других учреждений контроля;
2. с внутренними (предыдущими) показателями бизнес-процесса учреждения;
3. с альтернативными инновационными показателями бизнес-процессов.

Сравнение показателей основывается на бенчмаркинге. Это сравнение показателей деятельности любого учреждения с показателями лучших

учреждений, как по регионам, так и по городам или с лучшими достижимыми показателями учреждений, имеющих схожие процессы и операции, в других отраслях. Непосредственное сравнение с другими отраслями имеет смысл, если организация достигла или приблизилась к лучшим показателям в своего направления по большей части параметров или если данные по показателям учреждения своей специфики недоступны. В принципе в оперативном или текущем режиме функционирования, а также при проведении изменений и мероприятий контроля показатели иногда не становятся лучше и эффективность не повышается (возникает вопрос, зачем тогда внедрять изменения?), но в любом случае они не должны и стать ниже, динамика положительных показателей не может снижаться.

Возможно сравнение показателей государственного и муниципального учреждения в целом и отдельных подразделений с лучшими отделами внутри организации, чтобы «подтянуть» в целом общий уровень учреждения до максимально высокого показательного достигнутого уровня.

**ВНУТРЕННИЙ БЕНЧМАРКИНГ** – сравнение эффективности работы разных подразделений одной организации и восприятие, внедрение лучших приемов работы, бизнес-процессов. ЛАГ (англ. lag) - запаздывание, сдвиг во времени, экономический показатель, характеризующий временной интервал между двумя взаимосвязанными экономическими явлениями, одно из которых служит причиной, а второе – следствием [4].

Таким образом, можно вывести понятие: внутренний бенчмаркинг инновационного бизнес–процесса по временному лагу – это сравнение эффективности работы инновационных бизнес–процессов с бизнес–процессами до нововведений. Выбор временного лага должен обеспечивать достаточную длину временной цепочки для проведения

содержательного анализа. Для соблюдения принципа стабильности наиболее обобщающим показателем производительности бизнес–процесса, по нашему мнению, является – средняя выработка продукции одним работником за период. Его величина зависит не только от нормы выработки работников бизнес–процесса, но и от удельного веса последних в общей численности персонала, а также от количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня.

Определим факторную модель производительности труда.

Средняя выработка конечного продукта одного работника рассчитывается по следующей формуле:

$$CB^n = Ud \times D \times П \times ЧВ ,$$

где:

$CB^n$  – средняя выработка одного работника,

$Ud$  – удельный вес работников бизнес–процесса в общей численности работников,

$D$  – количество отработанных дней одним работником за период,

$П$  – средняя продолжительность рабочего дня,

$ЧВ$  – среднечасовая выработка конечного продукта.

Рассмотрим влияние факторов на изменение средней выработки одного работника способом абсолютных разниц [5], проанализируем изменение средней выработки 1 работника при введении инновационного бизнес–процесса, где  $\Delta$  показателя – изменение показателя инновационного бизнес–процесса от исходного:

- за счет изменения удельного веса работников бизнес–процесса в общей численности персонала:

$$\Delta CB_{y_0} = \Delta Ud \times D_0 \times П_0 \times ЧВ_0$$

- за счет изменения количества отработанных дней одним работником бизнес–процесса за период:

$$\Delta CB_{д} = U\delta_1 \times \Delta D \times \Pi_0 \times ЧВ_0,$$

- за счет изменения средней продолжительности рабочего дня:

$$\Delta CB_{п} = U\delta_1 \times D_1 \times \Delta \Pi \times ЧВ_0,$$

- за счет изменения среднечасовой выработки 1 работника:

$$\Delta CB_{чв} = U\delta_1 \times D_1 \times \Pi_1 \times \Delta ЧВ.$$

Общее изменение средней выработки 1 работника за период определяется как:

$$\Delta CB^n = \Delta CB_{y_0} + \Delta CB_{д} + \Delta CB_{п} + \Delta CB_{чв}$$

Множество - это структурированный тип данных, представляющий набор взаимосвязанных по какому-либо признаку или группе признаков объектов, которые можно рассматривать как единое целое. Используя понятие *логисмографичности бизнес-процесса (L)*, *логисмографичность бизнес-процесса функциональная (L<sub>f</sub>)* и *логисмографичность бизнес-процесса операционная L<sub>o</sub>*, получаем множество показателей производительности инновационного бизнес-процесса  $P_{бр}$ . Это множество раскладывается на два подмножества:  $P_f$  и  $P_o$ , то есть множество показателей функциональной производительности и множество показателей операционной производительности. Под мощностью множества подразумевается общее число его элементов. Общее число элементов множества показателей производительности инновационного бизнес-процесса зависит от логисмографичности бизнес-процесса. Разность двух множеств – это теоретико-множественная операция, результатом которой является множество показателей  $P_{бр}$  инновация, в которое входят все элементы первого множества  $P_{бр}$  целевые, не входящие во второе множество  $P_{бр}$  первоначальные. Пусть  $P_{бр}$  целевые и  $P_{бр}$  первоначальные – два указанных в определении множества, тогда их разность обозначается  $P_{бр}$  целевые –  $P_{бр}$  первоначальные ИЛИ

$P_{br}$  целевые \  $P_{br}$  первоначальные определяется (на теоретико-множественном языке):

$$P_{br \text{ целевые}} \setminus P_{br \text{ первоначальные}} = \{p \in P_{br \text{ целевые}} \mid p \notin P_{br \text{ первоначальные}}\}$$

Это множество  $P_{br \text{ инновация}}$  есть дополнением множества  $P_{br \text{ первоначальные}}$  до множества  $P_{br \text{ целевые}}$ .

Используемые во множестве показатели по возможности, зависящей от специфики бизнес-процесса, и учреждения (в нашем случае государственных и муниципальных) делятся на четыре группы перспективы:

1. экономическая (бюджетная) перспектива;
2. перспектива услуг;
3. оптимизация – внутренняя перспектива процессов;
4. а также перспектива работников – повышение квалификации, служебный рост.

Эти четыре перспективы образуют основу для управления предприятием с помощью системы сбалансированных показателей [6].

Понятие «сбалансированный» это основной принцип в соответствии, с которым руководство учреждения должно учитывать цели всех заинтересованных групп: государства и иных собственников – результативность деятельности (финансовый результат, реализацию программы), правильное управление активами, услугополучатели (граждане) - качество продуктов и услуг, руководство - эффективность процессов и финансовые результаты, сотрудники - повышение квалификации и мотивация. Таким образом, сбалансированность показателей подразумевает учет как финансовых, так и нефинансовых показателей.

Показатели должны быть системны и выражать наличие тесных

взаимосвязей между отдельными перспективами. При этом качество конечного продукта определяется внутренними процессами, а также квалификацией и мотивацией сотрудников. Определение и формализация подобных взаимодействий осуществляется с помощью анализа причины и следствия.

Все показатели для управления должны быть выбраны так, чтобы достижение цели было измеримо, а негативные отклонения от цели могли быть заранее распознаны.

Таким образом, *логисмографичность* бизнес–процесса обеспечивает управление и непрерывный контроль за реализацией стратегии и миссии учреждения посредством введения инновационных бизнес–процессов.

Неблагоприятные отклонения деятельности могут быть проанализированы эвристическими приемами и методами, к ним относятся [7]: прием аналогий (решение проблемы находят по аналогии, с ранее решенной); прием инверсии (решение проблемы находят, используя прием от обратного); метод эмпатии (отождествление себя с анализируемым объектом или явлением); прием идеализации (исследование с позиции получения идеального решения). В практике экономического анализа используются разного рода активаторы творческого мышления: правило «24-х» – 24 ч в сутки необходимо думать о цели и решении проблемы; правило «25-ти» – для решения Задачи требуется выдвинуть не менее 25 идей; правило «26-ти» (число букв английского алфавита) – исходят из принципа подсказки: подумай, какое слово повлияет на решение проблемы.

#### Литература

1. Энтони Р., Рис Дж. Учет: ситуации и примеры: Пер. с англ./Под ред. и предисл. А.М.Петрачкова. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 560 с.
2. Беккер Й. Менеджмент процессов / под ред. Й. Беккера, Л.Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна; пер. с нем. - М.: Эксмо, 2008. - 384 с.
3. Щенников С.Ю. Реинжиниринг бизнес-процессов. Экспертное моделирование, управление, планирование и оценка. – М.: «Ось-89», 2004. – 288 с.
4. Современный экономический словарь. – М.: Инфра-М, 1997. – 496 с.

5. Т.В.Ялялиева, В.В.Терешина. Предикативные модели анализа для целей финансового контроля // Вестник Марийского государственного технического университета. Экономика и Управление. – 2011. №2. – С.93-104

6. Менеджмент процессов / Под редакцией Й.Беккера, Л.Вилкова, В.Таратухина, М.Кутлера, М.Роземанна; [пер.с нем.]. – М.: Экспо, 2007. – 384 с. – (Качественный менеджмент).

7. Головина Л.А. Теория экономического анализа: учебное пособие / Л.А.Головина, О.А. Жигунова. – М.: КНОРУС, 2007. – 216с.

#### References

1. Jentoni R., Ris Dzh. Uchet: situacii i primery: Per. s angl./Pod red. i predisl. A.M.Petrachkova. – М.: Finansy i statistika, 1993. – 560 s.

2. Bekker J. Menedzhment processov / pod red. J. Bekkera, L.Vilkova, V. Taratuhina, M.Kugelera, M. Rozemanna; per. s nem. - М.: Jeksmo, 2008. - 384 s.

3. Shhennikov S.Ju. Reinzhiniring biznes-processov. Jekspertnoe modelirovanie, upravlenie, planirovanie i ocenka. – М.: «Os'-89», 2004. – 288 s.

4. Sovremennyj jekonomicheskij slovar'. – М.: Infra-M, 1997. – 496 s. In Russian

5. T.V.Jaljalieva, V.V.Tereshina. Predikativnye modeli analiza dlja celej finansovogo kontrolja // Vestnik Marijskogo gosudarstvennogo tehničeskogo universiteta. Jekonomika i Upravlenie. – 2011. №2. – S.93-104.

6. Menedzhment processov / Pod redakciej J.Bekkera, L.Vilkova, V Taratuhina, M.Kutlera, M.Rozemanna; [per.s nem.]. – М.:Jekspo, 2007. – 384 s. – (Kachestvennyj menedzhment).

7. GolovinaL.A. Teorijajekonomicheskogoanaliza: uchebnoeposobie / L.A.Golovina, O.A. Zhigunova. – М.: KNORUS, 2007. – 216s.