

## ИНТЕГРИРОВАННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ: ОТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ К СИСТЕМЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (СЛУЧАЙ КРУПНОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ)

Е.Г. Калабина

Уральский государственный экономический университет (Екатеринбург, Россия)

### Информация о статье

Дата поступления  
2 сентября 2020 г.

Дата принятия в печать  
19 октября 2020 г.

### Тип статьи

Аналитическая статья

### Ключевые слова

Интегрированный менеджмент, модель стратегического управления по целям, ключевые показатели эффективности, оценка деятельности работника, оценка деятельности структурного подразделения, производственная компания

**Аннотация.** В статье исследуются возможности применения интегрированного менеджмента организации как концепта целостного подхода к реализации базовых функций управления с учетом целей развития организации и построения метрик ключевых показателей эффективности деятельности на примере крупной производственной компании в области электроэнергетики в контексте современных условий. Раскрыты теоретические корни и современное понимание управленческой парадигмы интегрированного менеджмента. Автором диагностированы проблемные зоны при переходе к интегрированному менеджменту, включая такие, как выбор нерелевантного набора ключевых показателей эффективности для бизнес-единиц компании и их несогласованность с целями ее развития, информационная несовместимость исходных данных для установления ключевых показателей эффективности по бизнес-единицам, некорректность процесса сбора и обработки данных, недостаточная разработанность методического обеспечения расчетов, разнородность информационных потоков для установления ключевых показателей эффективности с учетом принятой организационной структуры компании. Выявлены актуальные условия применения инструментария интегрированного менеджмента организации с фокусом на разработке правил и процедур использования ключевых показателей эффективности. Установлено, что реализация интегрированного менеджмента в компании связана с переходом от корректной постановки целей развития организации, ее бизнес-единицам к вариативному набору ключевых показателей эффективности для оценки деятельности сотрудника организации, что требует использования адекватного программного сопровождения и системы администрирования. На примере крупной производственной компании Уральского региона рассмотрен практический пример прототипирования применения интегрированного менеджмента и предложен алгоритм его последовательного внедрения для одной из бизнес-единиц компании.

## INTEGRATED MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION: FROM STRATEGIC MANAGEMENT BY GOALS TO A SYSTEM OF KEY PERFORMANCE INDICATORS (THE CASE OF A LARGE PRODUCTION COMPANY)

E.G. Kalabina

Ural State University of Economics (Yekaterinburg, Russia)

### Article info

Received  
September 2, 2020

Accepted  
October 19, 2020

### Type paper

Analytical paper

**Abstract.** The article explores the possibilities of using integrated management of an organization as a concept of a holistic approach to the implementation of basic management functions, taking into account the organization's development goals and building metrics of key performance indicators on the example of a large production company in the field of electric power in the context of modern conditions. The theoretical roots and modern understanding of the management paradigm of integrated management are revealed. The author has diagnosed problem areas during the transition to integrated management, including the selection of an irrelevant set of key performance indicators for business units and their inconsistency with the goals of its development, information incompatibility of the source data for establishing key performance indicators for business units, incorrect data collection and processing, insufficient development of methodological support for calculations, heterogeneity of information flows for establishing key performance indicators, taking into account the accepted organizational structure of the company. The current conditions for using the integrated management tools of an organization with a focus on developing rules and procedures for using key performance indicators are identified. It is established that implementation of integrated man-

**Keywords**

Integrated management, model of management by objectives (MBO), key performance indicators, employee performance assessment, structural unit performance assessment, industrial company

agement in the company associated with the transition from correct formulation of the development goals of the organization, its business units to a diversified set of key performance indicators for evaluation of the employee organization that requires the use of adequate software support and system administration. On the example of a large production company in the Ural region, a practical example of prototyping the use of integrated management is considered and an algorithm for its sequential implementation for one of the company's business units is proposed.

**1. Введение.** Известно, что управление организацией в рыночной экономике сопряжено с появлением новых управленческих парадигм, менеджеральных инструментов и методов. Не склонная к технологическому и организационному новаторству компания не имеет шансов сохранить свою жизнестойкость в конкурентной среде [1–3]. Динамичные изменения внешней и внутренней среды и, соответственно, вместе с этим изменения видения развития компании детерминируют корректировку миссии, стратегии, целей, методов и метрик, характеризующих их реализацию и достижимость, а также все программы, которые с этим связаны [4–7].

В статье рассматриваются актуальные вопросы смены управленческой парадигмы и перехода к интегрированному менеджменту организации как синтезу стратегического управления по целям на основе системы ключевых показателей эффективности, а также трудности, сопутствующие процессу постановки, моделирования и анализа данных показателей на примере крупной производственной компании Уральского региона. Методология исследования построена на использовании методов анализа текстов, библиографическом и дискурсивном анализе, а в практической части – на методе кейсов, позволяющем изучить специфику темы.

**2. Интеллектуальные корни интегрированного менеджмента организации.** За свою относительно короткую историю интегрированный менеджмент стал одним из интеллектуально стимулирующих и динамично развивающихся направлений управленческой науки. В чем же конкретные отличия данной концепции от ранее существующих? Ответ на этот вопрос можно получить, если охарактеризовать его положения:

- целеполагание в организации связывает все уровни управления, структурные подразделения и работников в общий пул с помощью ключевых показателей эффективности;
- цели развития детерминируются как движением от общего к частному, так и в обратном направлении;

- каскадирование целей развития компании осуществляется на основе установления релевантного набора оценочных показателей деятельности с участием заинтересованных сторон (коалиций, групп, экспертов и т. д.);

- коллегиальность в постановке целей развития на всех управленческих уровнях компании – начиная с генерального директора и завершая рядовым работником;

- персональные цели развития каждого согласуются между собой на горизонтальном уровне;

- связывание инструментов оценки и стимулирования деятельности бизнес-единиц, персонала с целями и задачами развития компании.

Впервые термин *интегрированный менеджмент персонала* был введен в научный оборот Мартином Хильбом, который охарактеризовал его как целостный подход к реализации базовых функции, в том числе управления человеческими ресурсами, в организации, опирающийся на концепцию лиц правопритязаний – заинтересованных лиц (стейкхолдеров) – и соединяющий в единое целое такие элементы, как целеполагание, организационную структуру компании, информационную среду, регламенты принятия управленческих решений и оценку деятельности компании, ее структурных подразделений и каждого сотрудника в отдельности [8].

Дефицит адекватных современным условиям концепций менеджмента, ориентированных на видение развития компаний, связан в первую очередь с динамической природой их предмета и объекта – фирмы, когда исчезает жесткое противопоставление внутреннего и внешнего и становятся неопределенными многие базовые понятия, лежащие в основе стратегического управления фирмой – например, понятие отрасли, конкретных преимуществ, потенциала компании. Восполнение недостатка управленческих парадигм и поиск новых вариантов увенчались разработкой теории интегрированного менеджмента.

Интегрированный менеджмент организации как новая управленческая парадигма опирается, на наш взгляд, на синтез нескольких теоретических оснований: теории стратегического управления, теории партисипативности, теории стейкхолдеров, теории управления по целям организации, концепции сбалансированных систем показателей и ряда других.

В общих чертах данные теории можно отнести к классу менеджериальных, поскольку они в той или иной степени обладают обоснованными доказательствами целесообразности появления интегрированного менеджмента, условиями его применения в организациях с использованием различных инструментов. Остановимся на основных положениях известных концептуальных подходов, ставших теоретической платформой для возникновения и развития концепции интегрированного менеджмента организации.

В начале XXI в. наметился методологический сдвиг в теории стратегического управления, суть которого состояла в переходе от стратегического выбора к стратегическим изменениям, что ярко было проиллюстрировано концепцией проактивного понимания стратегии, предложенной Г. Хамелом и К.К. Прахаладом [4]. Если в прежней парадигме стратегия фирмы понималась как связка «цель – средство», то в новой эта пара трансформировалась в «потенциал ситуации – полезность», что означает следующее: в современных условиях стратегический план есть портфельное решение по позиционированию компании в среде – партнерские альянсы, рынки и т. д. Успех организации в меняющихся условиях всё больше зависит от ее способностей разрабатывать стратегии на «опережение» соперников и фокусироваться на инновациях – в бизнес-моделях или технологиях – как основе стратегической уникальности генерирующих их фирм. В этой ситуации сформировался вызов на активизацию креативных попыток заново осмыслить исходные посылки и границы концепции стратегического управления и найти новые ее формы, одной из которых и является интегрированный менеджмент организации.

Согласно *теории партисипативности* [9–11], набирающей в настоящее время популярность среди влиятельных парадигм современного менеджмента, привлечение сотрудников к управлению компанией рассматривается как условие повышения степени их вовлеченности

в деятельность компании, роста результативности труда и, следовательно, успешности компании. Для этого теория партисипативного управления предлагает использовать различные уровни участия сотрудников в деятельности организации (инициирование и выдвижение ими предложений, поиск альтернатив, участие в выборе окончательного управленческого решения), давая тем самым возможность связать в общий пул цели, потребности и мотивы трудовой деятельности сотрудников, осуществить интеграцию интересов каждого в цели развития компании в целом.

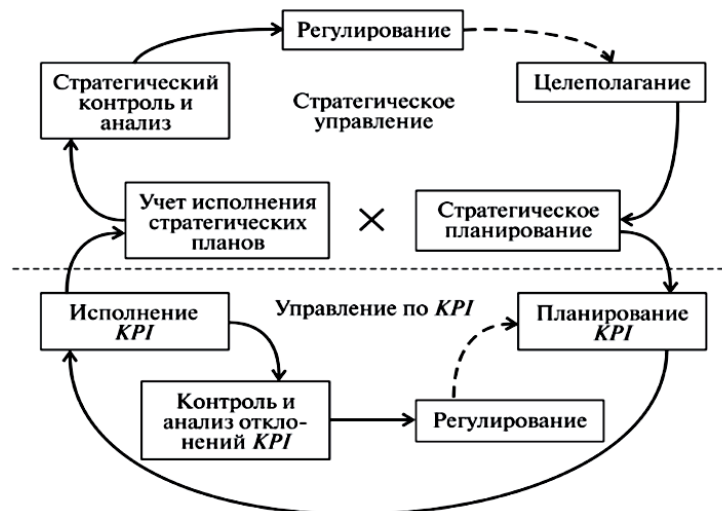
Свой вклад в формирование интегрированного менеджмента внесла *теория стейкхолдеров*, в рамках базовых положений которой утверждается, что для достижения целей деятельности организации следует принимать во внимание разнообразие интересов различных сторон – стейкхолдеров, которые представляют своеобразный тип неформальной коалиции. Различные отношения, которые могут складываться между стейкхолдерами, могут носить характер как сотрудничества, так и конкуренции. Однако в рамках одной компании стейкхолдеров можно рассматривать как единое противоречивое целое, баланс интересов и притязаний которых будет определять траекторию развития организации в перспективе. Такое целое получило название коалиции влияния, или коалиции участников бизнеса. Основы теории стали формироваться в 1960-е гг. и окончательно оформились в середине 1970-х гг. Состав тех, кого в рамках данной теории рассматривали «заинтересованной стороной», эволюционировал, постепенно пополняясь, наряду с поставщиками, покупателями, наемными работниками, инвесторами и кредиторами, новыми участниками – будущими поколениями. Одним из важных направлений приложения теории стейкхолдеров становится рассмотрение фирмы как бизнеса, нацеленного на формирование и поддержание устойчивых конкурентных преимуществ организации, достичь которых можно путем активного взаимодействия и поддержки со стороны многочисленных групп и индивидов. В соответствии с требованиями теории стейкхолдеров современные компании воспринимают заинтересованные стороны не как элемент внешней среды, а как в целом среду обитания компании – проводя обсуждения и совещания со всеми участниками.

Концепция **управления по целям организации** (*management by objectives, MBO*), предложенная Питером Друкером, также послужила основанием для появления новых теоретических и прикладных подходов к менеджменту компаний. С началом постиндустриальной эпохи стало очевидным, что система целеполагания на каждом уровне управления компанией должна каскадироваться в виде частных целей ее структурных подразделений и индивидуализированных, персонифицированных целей работников с учетом системы стратегического планирования, контроля и анализа исполнения планов и показателей, их отражающих [12].

Несмотря на мощный интеллектуальный потенциал представленных выше организационных теорий, возникших в последнее десятилетие, за рамками их приоритетов оставалась трансформация стратегия фирмы в конкретные действия по адекватному управлению, что было одной из причин рождения *теории управления по системе ключевых показателей эффективности деятельности организации*. По-

скольку стратегическое управление фирмой по определению нацелено на динамику ее позиционирования, постольку данная задача рассматривалась как многокритериальная, и было предложено измерение результатов деятельности фирмы осуществлять путем составления оценочной матрицы ключевых показателей эффективности (*KPI*), объединяющей финансовые и нефинансовые стороны успешности фирм: эффективное осуществление внутренних бизнес-процессов; развитие инновации и обучение персонала; финансовая сфера; выстраивание отношений с клиентами.

Таким образом, интегрированный менеджмент как современная концепция управления фирмой позволяет синтезировать в виде схемы комплексное видение целей развития компании на основе стратегического управления, выполнение базовых функций системы, ориентированных на видение развития и интегрирующую коммуникацию заинтересованных сторон, сотрудничество и оценку результатов деятельности внутри организации с использованием ключевых показателей эффективности.



*Взаимосвязь стратегического управления и управления по системе ключевых показателей эффективности в интегрированном менеджменте компаний*

*The relationship between strategic management and management based on key performance indicators in integrated management of a company*

**3. Определение проблемных зон применения интегрированного менеджмента организации.** Несмотря на разработанность отдельных аспектов интегрированного менеджмента в настоящее время остается ряд нерешенных проблем как теоретического, так и прикладного характера [2; 8], как то: как корректно сформулировать цели развития органи-

зации с учетом меняющейся перспективы? каким образом использовать технологию их каскадирования? что необходимо сделать, чтобы правильно установить ключевые показатели эффективности (своеобразном отражении поставленных целей) и уровня их достижения – панели управления, дашборда (*Dashboard panels*).

Оценка результативности и эффективности действий персонала, процессов и функций управления компанией осуществляется на основе различных метрик ключевых показателей эффективности, что в свою очередь сопряжено со сложностями их сведения в условиях разнородной (управленческой, производственной, технологической и др.) деятельности в рамках организации.

Применение интегрированного менеджмента включает в организации постановку целей ее развития, установление зависимости целей от их конкретизации, времени осуществления, субъекта ее постановки, использование ключевых показателей эффективности, их последующее измерение и анализ. Часто в организации случается так, что система ключевых показателей эффективности определена и внедрена, но в последующее время оказывается, что она не дает ожидаемых результатов, поскольку не является неотъемлемой частью интегрированного менеджмента компании и не отражает те цели, которые организация для себя наметила в перспективе. Стоит отметить, что система ключевых показателей эффективности, как и любая метрика, должна являться «гибким и тонким инструментом», который следует постоянно настраивать в процессе конструирования и использования, а полнота системы показателей определяется ее охватом всех работников компании на иерархических уровнях управления [13–15].

Для формирования общего представления о том, каким может быть интегрированный менеджмент компании и какими могут быть метрики, отражающие достижения целей ее развития, целесообразно рассмотреть их виды [6; 16; 17]:

- ✓ финансовые (такие как выручка, прибыль, затраты) и нефинансовые (в частности объем реализации, производительность труда и пр.);
- ✓ количественные (объективно оцениваемые в конкретных единицах измерения) и качественные (оцениваемые субъективно на предмет соответствия каким-либо характеристикам);
- ✓ оперативные (значимые для целей организации в краткосрочной перспективе, например текущая оборачиваемость, производительность, срок протекания отдельного процесса и пр.) и стратегические (значимые в долгосрочной перспективе: доля рынка, рост величины чистых активов);

✓ запаздывающие (оценка необратимых или значительно отдаленных по времени результатов деятельности: постоянные и переменные затраты, чистая прибыль и пр.) и опережающие (позволяющие оценить текущие результаты: объем продаж, процент брака и пр.);

✓ функциональные (выполнение бизнес-процессов) и проектные (реализация отдельных проектных работ);

✓ индивидуальные (оценка персональных достижений) и командные (оценка достижений подразделения, группы людей и т. д.);

✓ результативности (оценка конечного результата) и эффективности (оценка соотношения затрат и результата, наиболее распространенные: показатели рентабельности, оборачиваемости и пр.);

✓ относительные (соотношение полученного результата с чем-либо) и абсолютные (полученные результаты в абсолютных величинах без сопоставления с чем-либо).

Выбор конкретного вида метрик зависит от стоящих стратегических целей развития организации и определенных путей их достижения. Исследователями данной проблематики отмечается целесообразность наличия баланса видов показателей в общей совокупности устанавливаемых [18–20], что позволяет проводить более многостороннюю, многоступенчатую и объективную оценку, при этом можно отметить, что один из ключевых показателей эффективности может относиться одновременно к нескольким экономическим видам деятельности либо характеризовать лишь один из аспектов деятельности компании.

Применение интегрированного менеджмента в деятельности компании включает в себя выполнение следующих этапов:

– определение целей развития компании и отражающих их ключевых показателей эффективности;

– декомпозиция и каскадирование целей развития и установление ключевых показателей эффективности для оценки их достижения;

– оценка влияния ключевых показателей эффективности на достижение целей развития организации.

Кейсом для анализа возможностей применения интегрированного менеджмента послужила крупная производственная компания, расположенная в Уральском регионе – один из ведущих российских производителей электро-

технического оборудования. В настоящее время компания занимает около 5 % отраслевого рынка и производит широкий спектр электро-технического оборудования, осуществляя полный цикл работ – от этапа проектирования до сдачи объекта в эксплуатацию, – и имеет восемь производственных площадок в разных регионах России, где работает свыше двух тысяч сотрудников.

Целью трансформации управленческой модели с применением интегрированного менеджмента в данной компании стало стремление построить эффективно работающий механизм целеполагания, оценки и стимулирования деятельности всех бизнес-единиц компании, включая не только структурные подразделения, но и персонал, на основе настроенных на цели развития компании ключевых показателей эффективности.

Вместе с тем стоит отметить, что попытка смены (и не вполне успешная) модели управления компанией впервые реализовывалась с 2015 г., однако она скорее служила примером следования управленческой моде [16], нежели реальным способом решения задачи повышения степени управляемости и результативности деятельности компании. Динамичный рост компании в последнее время, усиление конкуренции на международных рынках, нарастание турбулентности во внутренней и внешней среде обозначили целесообразность смены управленческой модели в компании.

Анализ действующей модели управления в компании показал, что система ключевых показателей эффективности охватывала четыре стратегические перспективы – финансы, бизнес-процессы, клиенты, персонал, – проецируя на каждую из бизнес-единиц определенный набор показателей. Однако проведенная оценка порядка, процедур, значений и условий достижения установленных показателей в компании установила их систематическое невыполнение на протяжении последних лет, что остро поставило вопрос о реформировании управленческой модели.

Первоначально был проведен скрининг проблемных зон, проявившихся в уже созданной и функционирующей системе управления компанией, с тем чтобы, используя инструменты интегрированного менеджмента организации, выйти из них:

– выбор нерелевантного набора ключевых показателей эффективности для бизнес-единиц

компании и их несогласованность с целями развития организации;

– информационная несовместимость исходных данных для установления ключевых показателей эффективности по бизнес-единицам;

– некорректность процесса сбора и обработки исходных данных, недостаточная работоспособность методического обеспечения расчетов;

– разнородность информационных потоков для установления ключевых показателей эффективности с учетом принятой организационной структуры компании.

Представим их подробнее.

**3.1. Выбор нерелевантного набора ключевых показателей эффективности для бизнес-единиц компании и их несогласованность с целями развития организации.** Проблема состоит в том, что набор ключевых показателей эффективности для бизнес-единиц компании, их параметры подчас были не увязаны с интересами лиц, ответственных за их выполнение, что приводит к некорректным расчетам и недостаточности обоснованного методического обеспечения.

Практика показала, что обоснованное методическое обеспечение по определению ключевых показателей эффективности в компании должно содержать следующее: описание показателя; цель его использования; формулу расчета; дополнительные накладываемые параметры; вес показателя в перспективе; информационные источники данных для расчета; указание на центры финансовой ответственности, которые отвечают за выполнение показателя.

Среди причин возникновения данной проблемы можно назвать отсутствие достаточного опыта внедрения и разработки ключевых показателей эффективности у сотрудников; усложненная программа для расчета ключевых показателей эффективности; незаинтересованность центров финансовой ответственности в сотрудничестве, «затягивание» процесса установления и согласования со всеми бизнес-единицами ключевых показателей эффективности. Всё это приводит и к ошибочному тиражированию предлагаемых ключевых показателей эффективности на все структурные бизнес-единицы компании: разработчики настраивают параметры показателя, не до конца точно понимая, как в итоге будет рассчитываться его выполнение. Существенным оказывается и тот факт, что сотрудники, отвечающие за разработку показате-

лей эффективности деятельности компании, не поддерживают преемственности в методическом подходе разработки метрик, в связи с чем может меняться логика построения модели управления. Недостаточная компетентность сотрудников (прежних и вновь приходящих) умножает ошибки при разработке показателей.

Автоматизация и программное обеспечение расчетов ключевых показателей эффективности по бизнес-единицам компании не имеет общей информационной платформы, что создает трудности для их сбора, обработки и анализа, а если невозможно учесть в программе, то и невозможно использовать. Кроме того, автоматизация процесса расчетов ключевых показателей эффективности по бизнес-единицам компании повышает требования к компетенции разработчиков, которые должны владеть знаниями в области экономики, финансов, бизнес-аналитики, программирования, а также понимать, как работают все структурные подразделения организации. Разработка ключевых показателей эффективности для бизнес-единиц компании локализована в отдельном подразделении, лишая тем самым коллегиальности и партисипативности лиц, заинтересованных в данном процессе, что в конечном итоге усложнило установление и контроль за качеством предложенных ключевых показателей эффективности. Стало понятным, что при разработке ключевых показателей эффективности необходимо понимание всех функций программы, умение настраивать параметры показателей и в итоге сводить все данные из подразделений в бизнес-единицы, а затем по компании в целом. Для того чтобы руководство имело наглядные, понятные, объективные данные в виде панелей управления (схем, диаграмм, графиков и таблиц), необходимо грамотное проектирование дашбордов. Однако, данный процесс достаточно специфичный, в связи с чем приходится прибегать к помощи владельцев программного обеспечения, поскольку базовые шаблоны программы не всегда удовлетворяют потребностям руководства и целям развития организации.

Незаинтересованность центров финансовой ответственности в сотрудничестве и «затягивание» процесса установления ключевых показателей эффективности проявилось в том, что отдельные структурные подразделения компании были заняты текущей, оперативной работой и углубились в узко специфические по-

казатели вследствие отсутствия взаимосвязи между стимулированием и оценкой выполнения ключевых показателей эффективности: в отдельных случаях ключевые показатели эффективности выполняли функции только как оценочный инструмент, при этом без подкрепления функции стимулирования деятельности рядовых сотрудников. Таким образом, ключевые показатели эффективности, являясь едиными, сквозными для всех бизнес-единиц данной компании, должны быть установлены в процессе согласования со всеми структурными подразделениями, в едином формате и с привлечением участия всех руководителей путем определения единых параметров и т. д.

В результате процесс согласования ключевых показателей эффективности и приведение их к единой разработанной методике определения требует:

- увеличения штата сотрудников, вовлеченных в данный процесс, и повышения уровня их профессиональной подготовки, удержания компетентных сотрудников в компании для снижения уровня текучести;
- разработки методологии расчета ключевых показателей эффективности по подразделениям, обоснования предложений по определению их состава по структурным подразделениям, согласования релевантного набора показателей;
- консолидации интересов заинтересованных участников в разработке методологии показателей для всех бизнес-единиц;
- повышения ответственности и мотивации руководителей за корректность и достоверность предоставляемых данных и исполнение ключевых показателей эффективности структурных подразделений компании.

**3.2. Информационная несовместимость исходных данных для установления ключевых показателей эффективности по бизнес-единицам.** Сбор, обработка и систематизация информации и исходных данных для оценки достижимости целей развития компании происходит из различных информационных источников (баз данных бизнес-единиц, структурных подразделений, программ), что приводит к снижению скорости их расчета, оперативности обработки и, следовательно, к увеличению времени для принятия управленческих решений. Совещания по обсуждению выполнения ключевых показателей эффективности проходят ежемесячно, соответственно, длительное время

тратится на сбор и загрузку данных в систему, которое могло быть направлено на оптимизацию системы ключевых показателей эффективности структурных подразделений. Структурные подразделения компании во многом взаимозависимы, данные передаются по своеобразной «информационной» цепочке, в результате чего возникает задержка в соблюдении графика предоставления данных, что приводит к сбою ритмичности обработки информации и, возможно, ее искажению.

Многообразие программных продуктов компании для автоматизации расчетов приводит к невысокой степени их совместимости и, вследствие этого, трудности интерпретации данных и необоснованности принимаемых управленческих решений.

Как результат – большой объем данных, необходимых для обработки в короткие сроки, порождает ошибки работников при их вводе в информационную систему (как правило, «вручную») при отсутствии единой информационной платформы для консолидации данных и ограниченности ресурсов отдела информационных технологий. Управленческое решение может быть предложено в виде оптимизации состава программных продуктов и использования облачного хранилища данных. Часть программных продуктов должна подлежать ревизии в силу своего морального устаревания и возможного дублирования данных, поскольку оказывает негативное влияние на управление бизнес-процессами в компании и качество хранимых данных. Нахождение универсальной информационной платформы для организации в целом, где содержались все данные в одной системе, позволит упростить процесс сбора и хранения информации. Например, использование комплексных программных решений *SAP*, несмотря на первоначальный рост расходов на данную статью затрат, с учетом времени для настройки системы даст возможность уменьшить риски, связанные с качеством информационных потоков для проведения оценочных процедур. Вторым вариантом является скорее паллиативным – менее затратным, однако его эффективность, возможно, меньше и, соответственно, позволяет решить только часть проблемы. Облачное хранилище позволяет хранить данные в одном месте, «подтягивая» их из различных источников. Реализация данных управленческих решений, возможно, будет сопряжена с ростом стоимостных и временных затрат

на кадровое обеспечение информационного департамента организации; обеспечением совместимости имеющихся программ для настройки выгрузки информации в облачное хранилище; проведением процедур тестирования и проверки на наличие ошибок, с тем чтобы избежать в дальнейшем проблем с использованием облачного хранилища. Таким образом, преодоление трудностей позволит улучшить качество сбора и хранения данных, уменьшить их дублирование, а также повысить качество принимаемых управленческих решений при создании системы интегрированного менеджмента.

**3.3. Некорректность процесса сбора и обработки исходных данных, недостаточная разработанность методического обеспечения расчетов.** Данная проблема возникает на нескольких этапах передачи исходных данных для установления целей и определения ключевых показателей эффективности. Например, при первоначальном разноформатном внесении данных в систему (текстовые файлы, данные, представленные в *Excel*, на бумажных носителях и т. д.) происходит их искажение при обработке и переносе в другую программу структурных подразделений (бухгалтерия, финансовый отдел, отдел планирования производства и т. д.), а также при занесении данных в файлы по расчету ключевых показателей эффективности и при загрузке данных в программу.

На каждом из этапов сбора и обработки информации возникает риск некорректности и недостоверности внесения исходных данных, и это во многом связано с человеческим фактором. Первоначально возможна банальная ошибка заполняющего: «не заметил», «нажал не ту цифру» или «занес некорректные данные, а исправить забыл», – а проверка корректности данных может произойти лишь в дальнейшей – в следующей итерации. Поскольку многие ключевые показатели эффективности являются расчетными, с использованием сложных формул с большим массивом данных, важным становится, формируя базы данных, соблюдение логики наименований, признаков и кодов статей, материалов и т. д., иначе возникает проблема сбора данных по единому признаку. Например, различие в названии одного и того же материала, статьи может существенно исказить данные, а для того, чтобы выявить данную недостоверность, необходимо время и средства, сдерживая выполнение текущей работы. Несоблюдение правил заполнения данных на первоначальном



этапе в сочетании с недостаточным уровнем компетентности работников, жестких временных графиков, отсутствием методики заполнения приводит к ухудшению качества расчетов. Кроме того, загрузка данных в программу определения ключевых показателей эффективности связана с проблемами возникновения риска сбоя в программе при загрузке данных в условиях жесткого ограничения времени в виде ближайших сроков представления, а также ошибочного кодирования и/или программирования показателя. Первая проблема может быть исправлена с помощью обращения в отдел технической поддержки программы, с тем чтобы внести необходимые корректировки в расчет ключевого показателя эффективности и устранить возможные неверные действия. Вторая проблема возникает при создании новых ключевых показателей эффективности, изменении прежних или при «тиражировании» существующих и полностью связана с кодированием и программированием, зависит от компетенций и внимательности ответственного сотрудника. Кроме того, анализ показал возможность возникновения ситуации, когда первоначальная кодировка показателей была построена нелогично, в результате чего приходилось полностью менять кодировку большого числа показателей (свыше 1 000 параметров), что сопряжено с появлением ошибочных действий.

**3.4. Разнородность информационных потоков для установления ключевых показателей эффективности с учетом принятой организационной структуры компании.** Данная проблема оказывает влияние на качество расчетов ключевых показателей эффективности, поскольку численность не всегда корректно распределяется по отделам / бизнес-единицам, как и размер фонда оплаты труда, брак, что искажает картину деятельности компании. Организационная структура компании характеризуется как дивизионная с разделением функций по направлениям и группами товаров. Дивизионы построены по продуктовому принципу, в состав которых включены производственные и сопровождающие подразделения: собственно производство; отдел главного конструктора; технологический отдел; отдел технического контроля; группа эксплуатации; департамент продаж; складское хозяйство и т. д.

Централизованную координацию и контроль деятельности осуществляет управляю-

щая компания для всей продуктовой линейки компании, включая: дирекцию; закупки; отдел планирования производства; службу качества; маркетинг; отдел информационных технологий; финансовая служба; юридическую службу; службу управления персоналом.

Одной из проблемных зон стало рациональное распределение численности персонала и средств на оплату труда. Так, по конкретным отделам средства на оплату труда сотрудников распределяются по продуктам, а расчет численности идет общей суммой по всем отделам, что искажает достоверность показателей, которые рассчитываются на основе данных для отделов конкретного продукта. Кроме того, для того чтобы правильно рассчитать производительность каждой бизнес-единицы, необходимо корректно отнести выполненные ею задачи к тому или иному структурному подразделению компании: либо к оценке деятельности управляющей компании, либо отдельного дивизиона.

В результате проведенного анализа и для реализации целей трансформации управленческой модели на основе применения интегрированного менеджмента организации были предложены управленческие решения, касающиеся выявленных проблемных зон, представленные в табл. 1.

Эскиз предложенной модели интегрированного менеджмента для данной компании был прототипирован на примере одной из бизнес-единиц компании – департамента продаж. Процесс создания прототипа состоял из обоснования и установления ключевых показателей эффективности, с установлением веса и значений по каждому показателю, а также предварительной оценкой выполнения показателей по данным 2020 г. (табл. 2).

Таким образом, преодоление проблемных зон при применении интегрированного менеджмента в крупной производственной компании позволит не только повысить как эффективность деятельности структурных подразделений и персонала, так и организации в целом. Постановка целей развития и разработка метрик ключевых показателей эффективности для построения эффективной модели управления, несмотря на присущие процессу проблемы, не только крайне важна, но и, как видно, вполне реализуема.

Таблица 1. **Управленческие решения по применению интегрированного менеджмента производственной компании**

Table 1. **Management solutions for application of integrated management in a production company**

<i>Проблемные зоны</i>	<i>Управленческие решения</i>
Корректировка организационной структуры для разработки системы ключевых показателей эффективности	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сбор данных по организационной структуре.</li> <li>Анализ качества распределения функций за отделами, реорганизация.</li> <li>Назначение ответственных за подразделения.</li> <li>Распределение по категориям персонала.</li> <li>Автоматизация загрузки данных из 1С в программу</li> </ul>
Разработка процесса установления ключевых показателей эффективности	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определение основных этапов процесса установления ключевых показателей эффективности.</li> <li>Оптимизация процесса установления ключевых показателей эффективности</li> </ul>
Описание регламента ключевых показателей эффективности, разработка методик расчета показателей	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка регламента правил и процедур по согласованию значений ключевых показателей эффективности.</li> <li>Разработка методик расчета показателей ключевых показателей эффективности</li> </ul>
Организация и внесение необходимой корректировки в процесс сбора и обработки данных	<ul style="list-style-type: none"> <li>Настройка возможности внесения данных по ключевым показателям эффективности в программу.</li> <li>Автоматизация процесса сбора и загрузки данных (для большого объема данных)</li> </ul>
Разработка системы мотивации персонала на основе ключевых показателей эффективности	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка системы мотивации для руководителей отдела.</li> <li>Настройка показателя «Интегральное выполнение» для оценки руководства отдела.</li> <li>Настройка системы мотивации на основе показателя «Интегральное выполнение»</li> </ul>
Обучение персонала работе с ключевыми показателями эффективности участников процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка программы обучения сотрудников.</li> <li>Формирование обучающихся групп участников по бизнес-единицам компании.</li> <li>Подготовка методических материалов (инструкций) для проведения обучения.</li> <li>Проведение обучения с помощью интернет-технологий.</li> <li>Организация обратной связи в режиме реального времени</li> </ul>

Таблица 2. **Вариант прототипирования системы ключевых показателей эффективности для бизнес-единицы (департамент продаж) производственной компании**

Table 2. **Option for prototyping a system of key performance indicators for a business unit (Sales Department) of a production company**

<i>Области и показатели для департамента продаж производственной компании</i>	<i>Вес, %</i>	<i>Ед. изм.</i>	<i>Предварительная оценка выполнения 2020 г.</i>	<i>Выполнение 2019 г.</i>
<b>Финансы</b>	<b>35,0</b>	<b>%</b>	<b>87,6</b>	<b>84,1</b>
Выручка от реализации продукта	70	тыс. руб.	81,1	76
Рентабельность продаж	30	%	103	103
<b>Клиенты</b>	<b>25,0</b>	<b>%</b>	<b>64</b>	<b>60,5</b>
Удовлетворенность клиентов качеством	50	%	74	70
Своевременность выполнения заказов (продажи)	50	балл	54	51
<b>Процессы</b>	<b>22,5</b>	<b>%</b>	<b>85,7</b>	<b>83,1</b>
Оборачиваемость склада готовой продукции	70	дни	76,9	74,1
Доля коммерческих расходов в накладных	30	%	106,1	104
<b>Персонал</b>	<b>17,5</b>	<b>%</b>	<b>80,7</b>	<b>72,8</b>
Выработка на одного сотрудника департамента продаж	65	тыс. руб.	81,1	79,7
Количество сотрудников, повысивших квалификацию	35	%	80	60

Применение интегрированного менеджмента позволит получить дополнительные экстерналии для данной компании:

– трансформация сложившейся управленческой практики оплаты за результат, которая традиционно базировалась на вызывающей критику процедуре оценки результативности; применение совокупности объективных, субъективных и задачных ключевых показателей эффективности даст возможность незначительные годовые премии сотрудников компании перевести в более убедительный инструмент стимулирования с размером и периодичностью выплат, соответствующими специфике должности, расширив зону применения этого метода стимулирования на более широкий круг работников, которые ранее не включались в систему премирования в связи с нежеланием менеджмента тратить время на оценку результативности исполнительского персонала;

– обоснованное введение ключевых показателей эффективности для оценки достижения

целей развития компании даст новый импульс развития стимулирующей системы оплаты в компании, добавив помимо денежного вознаграждения в управленческой модели интегрированного менеджмента методы морального стимулирования (обратная связь в режиме реального времени, рейтинги работников и т. д.), реализуя партисипативности, т. е. вовлечения работника в процесс управления.

Расширение элементов партисипативности возможно и за счет визуальных панелей индикаторов, информирующих работников о динамике достижения целей развития и основных показателей компании или подразделения, что создает более удобные условия труда, что является организационным стимулом, формируя комплексную среду, воздействующую на работника сразу целым арсеналом стимулов (денежные, моральные, организационные, участие в управлении), комплексно вовлекая его в рабочий процесс.

### Литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб. : Питер, 2017. – 848 с.
2. Калабина Е. Г., Асатурян К. Г. Проблемное поле конструирования эффективной модели управления по целям в организации на основе KPIs // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2020. – № 5. – С. 78–84.
3. Weitzman M. L., Kruse D. L. Profit sharing and productivity // Paying for Productivity / Ed. A. S. Blinder. – Washington, DC : Brookings Institution, 1990. – P. 95–141.
4. Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического управления : моногр. – 3-е изд. – СПб. : Высш. шк. менеджмента : Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2011. – 548 с.
5. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI : практ. пособие. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 255 с.
6. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. – New Jersey : John Wiley and Sons Inc., 2019. – 384 p.
7. Gašpar D., Rezić S. Information technology and strategic management of universities // Journal of Business and Economics. – 2014. – № 5 (11). – P. 1983–1996.
8. Хильб М. Интегрированный менеджмент персонала: цели, стратегии, инструменты. – 11-е изд. – М. : Дело и Сервис, 2006. – 256 с.
9. Ребров А. В., Черкасов А. Ю. Геймификация и автоматизация по KPI: очередная управленческая мода или новые методы стимулирования? // Российский журнал менеджмента. – 2017. – Т. 15, № 3. – С. 303–326. – DOI: 10.21638/11701/spbu18.2017.303.
10. Gerhart B., Milkovich G. T. Employee compensation: Research and practice // Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Vol. 3. / Eds. M. D. Dunnette, L. M. Hough. – Palo Alto : Consulting Psychologists Press, 1992. – P. 481–569.
11. Locke E. A., Feren D. B., McCaleb V. M., Shaw K. N., Denny A. T. The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance // Changes In Working Life / Eds. K. D. Duncan, M. M. Gruenberg, D. Wallis. – New York : Wiley, 1980. – P. 363–388.
12. Yager E. A critique of performance appraisal systems // Personnel Journal. – 1981. – № 60 (2). – P. 129–133.

13. Ветлужских Е., Ларина А., Романова А., Петренко Т. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 201 с.
14. Клочков А. КРІ и мотивация персонала : полн. сб. практ. инструментов. – М. : Эксмо, 2010. – 155 с.
15. Козлова Е. В. КРІ как инструмент минимизации оппортунизма персонала // Вестник Челябинского государственного университета. – 2017. – № 10 (406). – С. 166–174.
16. Пономарева Н. А., Никитенко А. В., Отверченко Л. Ф. Ключевые и оценочные показатели энергетической компании // Вестник ЮРГТУ (НПИ). – 2017. – № 3. – С. 25–36. – DOI: 10.17213/2075-2067-2017-3-25-36.
17. Весом А., Инслер Д. Performance management – A bad process or a broken promise. Transforming annual appraisals to an effective business process // People and Strategy. – 2013. – № 36 (2). – P. 42–45.
18. Руденко Л. Г., Дегтярь Н. П. Сущность КРІ и его роль в управлении предприятием // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2017. – № 2 (21). – С. 50–54. – DOI: 10.21777/2307-6135-2017-2-50-54.
19. Трушкова С. В., Зечихина М. С. Внедрение системы КРІ в организации // Современное научное знание: теория, методология, практика : сб. науч. ст. по материалам V Междунар. науч.-практ. конф. : в 2 ч. / Междунар. науч.-информ. центр «Наукосфера». – Смоленск : НОВАЛЕНСО, 2018. – Ч. 1. – С. 165–169.
20. Becker B., Huselid M. A. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications // Research in Personnel and Human Resources Management. – 1998. – № 16. – P. 53–101.

### References

1. Armstrong M. *Human resource management practice*. St. Petersburg, Piter publ., 2017. 848 p. (in Russian).
2. Kalabina E.G., Asaturyan K.G. Problem field of designing an effective model of management by objectives in organization based on KPIs. *Kadrovik. Kadrovyi menedzhment*, 2020, no. 5, pp. 76-84. (in Russian).
3. Weitzman M.L., Kruse D.L. Profit sharing and productivity, in: Blinder A.S. (ed.) *Paying for Productivity*, Washington, DC, Brookings Institution publ., 1990, pp. 95-141.
4. Kat'kalo V.S. *Evolyuetsiya teorii strategicheskogo upravleniya*, Monograph, 3rd ed. St. Petersburg, Higher School of Management publ., St. Petersburg State University publ., 2011. 548 p. (in Russian).
5. Panov M.M. *Otsenka deyatel'nosti i sistema upravleniya kompaniei na osnove KPI*, practical aids. Moscow, INFRA-M publ., 2019. 255 p. (in Russian).
6. Parmenter D. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Wiley publ., 2019. 384 p.
7. Gašpar D., Rezić S. Information technology and strategic management of universities. *Journal of Business and Economics*, 2014, no. 5 (11), pp. 1983-1996.
8. Hilb M. *Integriertes personal-management*, 11th ed. Moscow, Delo i Servis publ., 2006. 256 p. (in Russian).
9. Rebrov A.V., Cherkasov A.Yu. Gamification and KPI Automation: Just Another Managerial Trends or New Motivation Methods? *Russian Management Journal*, 2017, Vol. 15, no. 3, pp. 303-326. DOI: 10.21638/11701/spbu18.2017.303. (in Russian).
10. Gerhart B., Milkovich G.T. Employee compensation: Research and practice, in: Dunnette M.D., Hough L.M. (eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 1992, pp. 481-569.
11. Locke E.A., Feren D.B., McCaleb V.M., Shaw K.N., Denny A.T. The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance, in: Duncan K.D., Gruenberg M.M., Wallis D. (eds.) *Changes In Working Life*, New York, Wiley publ., 1980, pp. 363-388.

12. Yager E. A critique of performance appraisal systems. *Personnel Journal*, 1981, no. 60 (2), pp. 129-133.
13. Vetluzhskikh E., Larina A., Petrenko T., Romanova A. *Kak razrabotat' effektivnuyu sistemu oplaty truda: Primery iz praktiki rossiiskikh kompanii*. Moscow, Alpina publ., 2016. 201 p. (in Russian).
14. Klochkov A. *KPI i motivatsiya personala*, full collection of practical instruments. Moscow, Eksmo publ., 2010. 155 p. (in Russian).
15. Kozlova Ye.V. KPI as instrument of minimization of personnel's opportunism. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2017, no. 10 (406), pp. 166-174. (in Russian).
16. Ponomareva N.A., Nikitenko A.V., Otverchenko L.F. Klyuchevye i otsenochnye pokazateli energeticheskoi kompanii. *Vestnik YuRGTU (NPI)*, 2017, no. 3, pp. 25-36. DOI: 10.17213/2075-2067-2017-3-25-36. (in Russian).
17. Becom A., Insler D. Performance management – A bad process or a broken promise. Transforming annual appraisals to an effective business process. *People and Strategy*, 2013, no. 36 (2), pp. 42-45.
18. Rudenko L.G., Degtyar N.P. The essence of KPI and its role in the management of the enterprise. *Moscow Witte University Bulletin. Series 1: Economics and management*, 2017, no. 2 (21), pp. 50-54. DOI: 10.21777/2307-6135-2017-2-50-54. (in Russian).
19. Trushkova S.V., Zechikhina M.S. Vnedrenie sistemy KPI v organizatsii, in: *Sovremennoe nauchnoe znanie: teoriya, metodologiya, praktika*, collection of scientific articles on the materials of 5th International scientific and practical conference, in 2 parts, Smolensk, NOVALENKO publ., 2018, Pt. 1, pp. 165-169. (in Russian).
20. Becker B., Huselid M.A. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1998, no. 16, pp. 53-101.

**Сведения об авторе**

**Калабина Елена Георгиевна** – д-р экон. наук, профессор кафедры экономики предприятий  
Адрес для корреспонденции: 620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта / Народной Воли, 62/45  
E-mail: kalabina@mail.ru

**About the author**

**Elena G. Kalabina** – Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Enterprise Economics  
Postal address: 62/45, 8 Marta / Narodnoi Voli ul., Yekaterinburg, 620144, Russia  
E-mail: kalabina@mail.ru

**Для цитирования**

Калабина Е. Г. Интегрированный менеджмент организации: от стратегического управления по целям к системе ключевых показателей эффективности (случай крупной производственной компании) // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2020. – Т. 18, № 3. – С. 59–71. – DOI: 10.24147/1812-3988.2020.18(3).59-71.

**For citations**

Kalabina E.G. Integrated management of an organization: from strategic management by goals to a system of key performance indicators (the case of a large production company). *Herald of Omsk University. Series "Economics"*, 2020, Vol. 18, no. 3, pp. 59-71. DOI: 10.24147/1812-3988.2020.18(3).59-71. (in Russian).