

КОНТРОЛЬ И АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Сергей Лебедев, методист, фирма «1С»

Одна из концепций управления деятельностью предприятия — контроллинг – представляет собой комплексную методику, которая включает принципы информационного обеспечения менеджмента предприятия для стратегического, тактического и оперативного управления. Сама концепция не дает готовых рецептов управления, однако обозначает определенные границы, контекст и подходы. Поэтому очень важно провести параллели между классическими методиками контроллинга и их программной реализацией.

Сбалансированная система показателей

Для формирования целей, разработки и реализации стратегии предприятия как в оперативном режиме, так и для ретроспективного анализа в контроллинге может применяться сбалансированная система показателей (ССП).

Разработанная Робертом С. Капланом и Дэвидом П. Нортоном ССП начинается с видения и стратегии компании и описывает системный подход к измерению её эффективности через построение системы показателей, разделенных на несколько составляющих, называемых перспективами (рис. 1).

В классическом варианте все цели предприятия разбиваются на четыре перспективы:

- финансы;
- внутренние бизнес-процессы;
- клиенты;
- сотрудники и развитие (в др. переводе — обучение и карьерный рост).

Однако в зависимости от потребностей предприятия количество составляющих может увеличиваться. Например, могут быть добавлены перспективы «Окружение/общество», «Удовлетворенность сотрудников» и пр.

В рамках выделенных направлений компания работает одновременно, все цели и показатели перспектив связаны между собой и влияют друг на друга.

СПРАВКА

Контроллинг — концепция, синтезирующая постановку целей, планирование, реализацию планов и учет, контроль и аналитическую работу и находится на их пересечении. Представляет собой комплексную межфункциональную концепцию управления, цель которой — построение эффективной системы менеджмента и его информационное обеспечение. С точки зрения системы управления – это центральная задача менеджмента.

Показатель — финансовый или нефинансовый параметр предприятия, количественно характеризующий один из аспектов его деятельности.



Рис. 1. Методическая основа сбалансированной системы показателей (ССП)

Руководству предприятия необходимо параллельно по всем перспективам понимать текущую ситуацию. Если какому-то направлению уделяется существенно больше внимания и ресурсов, то эффективность работы предприятия, как неоднократно подтверждено практикой, оказывается не оптимальной.

В качестве инструмента контроллинга сбалансированная система показателей нашла своё отражение, например, в решениях «1С:ERP Управление предприятием 2.0» (1С:ERP) и «1С:Управление торговлей 8» (1С:УТ) в виде подсистемы «Мониторинг целевых показателей». В ней перспективы ССП соответствуют понятию «Категория целей», которые в дальнейшем используется для визуальной группировки целевых показателей.

К тому же, в программных решениях 1С:ERP, 1С:УТ реализованы также возможности для построения иерархической модели целей и целевых показателей, имеются инструменты для их мониторинга, включая расширенный анализ по направлениям деятельности, и вывода на монитор руководителя (рис.2).

Концепция контроллинга предлагает организовывать данные и работу с ними в информационных системах таким образом, чтобы результаты анализа были своевременно доступны топ-менеджменту в удобной форме.

Для решения такой задачи предназначен монитор целевых показателей (панель показателей), который графически отображает информацию о текущем

Ключевые показатели

деятельности (Key Performance Indicator, KPI) — показатели, характеризующие отдельные аспекты деятельности предприятия, которые критичны для его (предприятия) текущего или будущего успеха.

Ключевые показатели деятельности, как правило:

- имеют нефинансовый характер (выражаются не в денежных единицах);
- измеряются и отслеживаются часто (например, ежечасно, ежедневно или еженедельно);
- требуют вмешательства генерального директора и топ-менеджеров;
- несут недвусмысленную информацию о том, какие действия требуются от персонала;
- распределяют ответственность вниз по организационной иерархии, т.е. переносят ответственность на конкретного сотрудника или отдел (например, генеральный директор может обратиться к начальнику отдела, чтобы тот предпринял необходимые действия);
- оказывают значительное воздействие на конечный результат (например, затрагивают несколько ключевых факторов успеха или ключевых целей предприятия, или несколько составляющих ССП);
- оказывают позитивное воздействие (например, положительно влияют на другие показатели, что впоследствии оказывает многократное позитивное влияние на ключевые результаты предприятия).

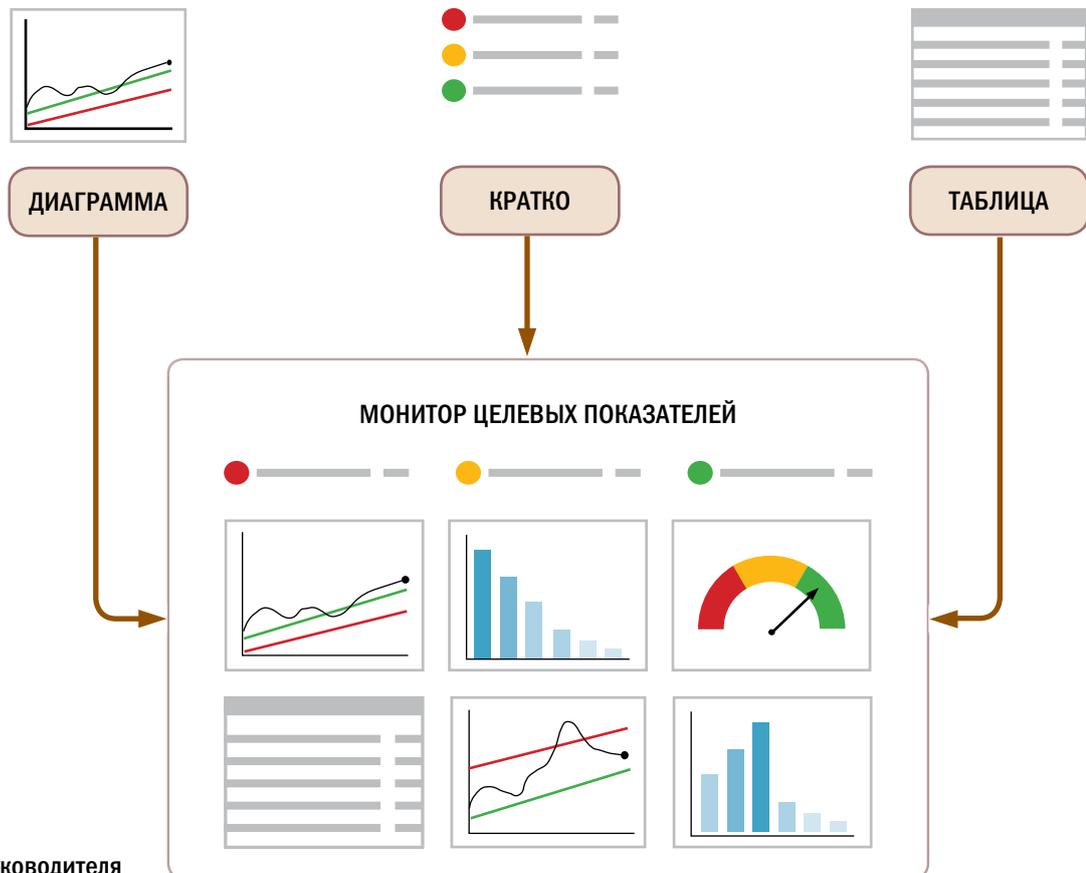


Рис. 2.
Монитор руководителя

состоянии и динамике целевых показателей — графики с трендами и текущими значениями, диаграммы, таблицы для покомпонентного сравнения. Внешний вид панели показателей можно настроить для удобства и под запросы конкретного пользователя, в том числе, и для мобильных устройств.

Структура целей и анализ целевых показателей

Целевые показатели в программных решениях описываются в виде иерархической структуры — структуры целей. Там же задаётся и алгоритм расчёта показателей.

На верхнем уровне указываются цели, которые необходимо достичь в соответствии с принятой на предприятии стратегией управления и развития. Высокоуровневые цели формулируются и описываются собственниками и руководством компании. В составе каждой из них можно выделить необходимое число подцелей, успешное выполнение которых обеспечит достижение вышестоящей цели.

Характер управленческих воздействий при достижении целевых показателей определяется выбранными желаемыми трендами. Таковыми могут быть:

- максимизация значения;
- минимизация значения;

- удержание в пределах допустимого диапазона.

В свою очередь, целям (англ. — target) соответствует сущность «Целевые значения» (рис. 3).

Целевые значения и целевые показатели связаны между собой посредством вариантов анализа. Для анализа информации и последующего принятия решений имеется возможность выбрать нужный вариант анализа (рис. 4). Это может быть:

- анализ динамики изменений;
- покомпонентное сравнение показателей;
- сравнение с прошлым периодом;
- измерение текущего значения.

Например, в компании имеется однажды заданный алгоритм расчета ключевого показателя «Выручка». Задача — делегировать ответственность за достижение

СПРАВКА

Целевое значение — количественная характеристика показателя, используемая для контроля достижения цели предприятия, описываемой данным показателем.

показателя разным сотрудникам с учетом их зоны ответственности и вклада в данный показатель, допустим, только по одной из организаций холдинга и определенному подразделению, допустим, отделу оптовых продаж.

Для решения такой задачи достаточно для каждого сотрудника:

- создать персональный вариант анализа показателя «Выручка» с отбором по продажам сотрудника;
- указать целевые значения с привязкой к определенным периодам;
- настроить доступ к варианту анализа.

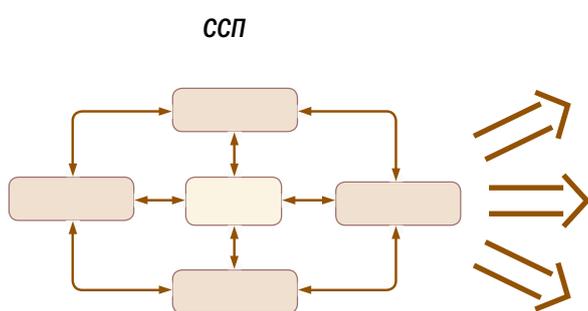


Рис. 3. Схема сопоставления ССП и функционала ИТ-решений

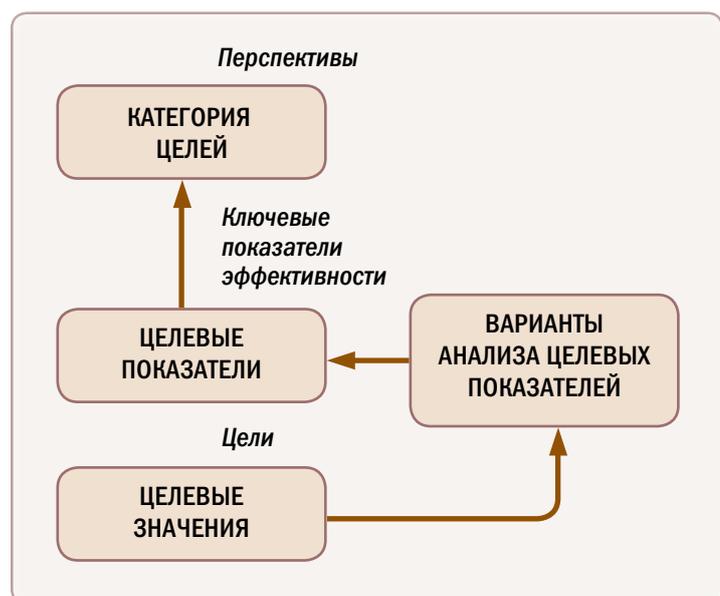




Рис. 4. Варианты анализа целевых показателей

Все показатели могут быть рассчитаны по специально подготовленному регламенту заранее, чтобы менеджмент компании мог без задержек обращаться к ним впоследствии.

Для каждой цели можно указать вышестоящую цель, категорию, целевой показатель, описание, формулу расчета и т. д. Поскольку визуализирована иерархия целей, то совокупный эффект по достижению одной из них наглядно представляется логичным итогом реализации вышестоящей цели. При настройке представления показателей на мониторе полезно руководствоваться следующими рекомендациями:

- выводить всю информацию на один экран;

- не перегружать пользователя ненужной информацией, показывать только те данные, которые лежат в зоне его ответственности и компетенции;
- выделять группы показателей одним цветом для наглядности;
- настроить корректное время актуальности данных, чтобы не допустить отображения явно устаревших сведений;
- настроить необходимые отчеты-расшифровки (детализированные сведения по показателям).

Аналитические отчеты

Среди инструментов контроллинга особое место занимает различного ро-

да аналитическая отчетность, которая должна кратко и ясно указывать на проблемные, «узкие» места в организации, чтобы пользователи таких отчетов могли быстро понять, что следует предпринять далее.

Условно отчеты делятся на процессные (оперативные, ad-hoc) отчёты, включающие описание текущего состояния некоего объекта или процесса, и собственно аналитические. Аналитический отчет отличается от процессного отчёта тем, что регулярно формируется менеджерами и позволяет принять стратегические управленческие решения.

Обычно аналитические отчёты содержат лаконично представленную информацию, насыщены графикой и всегда наглядны.

Подготовка аналитического отчета складывается из последовательности следующих этапов:

- оценка текущей ситуации;
- подготовка фильтров данных, вариантов сортировки и детализации;
- подготовка расшифровки данных после детализации;
- формулировка возможных решений на основе полученных данных.

Любой аналитический отчет должен быть подчинен определенной цели: получить то или иное решение анализируемой задачи (проблемы). По возможности, в него необходимо включать описание инструментов такого решения.

Заключение

В настоящее время информационные системы являются неотъемлемой частью практически всех процессов и контуров управления предприятием. Они, информационные системы, позволяют аккумулировать информацию, осуществлять проверку корректности данных, проводить регулярный или ситуационный контроль и анализ деятельности, принимать взвешенные управленческие решения.

В соответствии с концепцией контроллинга интеграция систем поддержки принятия решений в информационные системы — одна из приоритетных задач современности. Безусловным преимуществом является то, что отпадает необходимость в организации отдельного процесса подготовки данных для управленческой отчетности, а, значит, время между сигналами, требующими внимания, и принятием решений существенно сокращается. Появляется также возможность организовать регулярный контроль с точностью до часа по любому из ключевых процессов.

Совокупный эффект от использования интегрированных систем в некоторых случаях проявляется уже в первые месяцы от начала их внедрения в повседневную практику и при правильном выборе ключевых показателей оказывается положительным и существенным для предприятия.

