

## 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 СПП 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

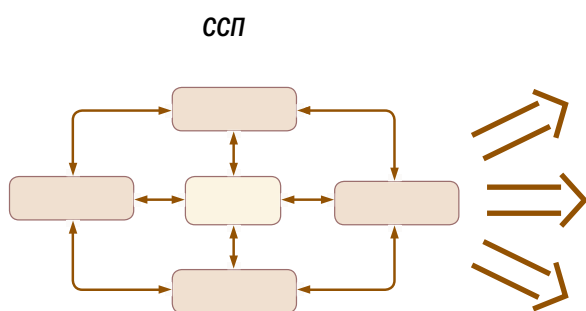
СПРАВКА

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

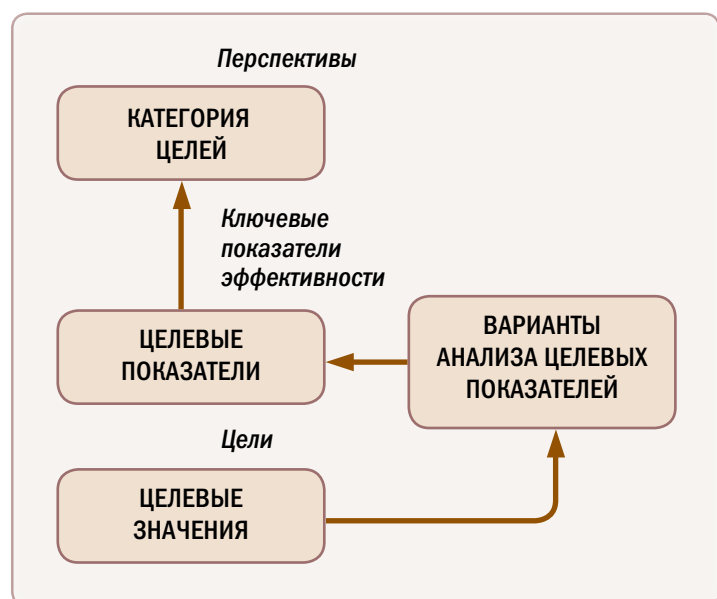
показателя разным сотрудникам с учетом их зоны ответственности и вклада в данный показатель, допустим, только по одной из организаций холдинга и определенному подразделению, допустим, отделу оптовых продаж.

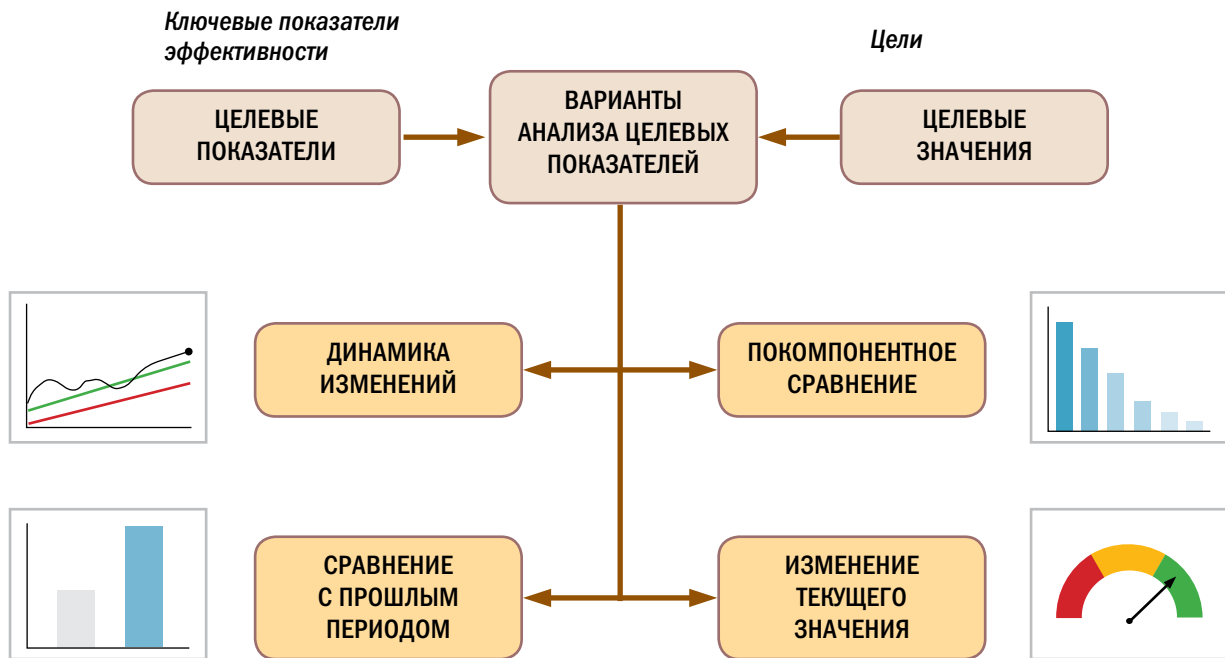
Для решения такой задачи достаточно для каждого сотрудника:

- 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.**

