



управляем  
предприятием



**МОНИТОРИНГ КЛЮЧЕВЫХ  
ПОКАЗАТЕЛЕЙ — НЕОТЪЕМЛЕМАЯ  
ЧАСТЬ РАЗУМНОГО БИЗНЕСА**



## Алексей Медников

Независимый эксперт. Имеет многолетний опыт работы в крупных компаниях финансовой и телекоммуникационной отраслей. Специализация: управление проектами, операционный менеджмент, консалтинг в сфере управления ИТ.

Мы продолжаем публиковать статьи, посвященные управленческому контролю. О том, как разработать и визуализировать систему контрольных показателей, мы уже рассказывали в статье «Построение системы контроля и анализа деятельности предприятия». Теперь мы еще раз вернемся к теме визуализации показателей, ведь визуализация управленческих показателей на практике позволяет повысить эффективность работы компании и подразделений.

Сегодня эффективность работы компании становится критическим фактором успеха. В публикациях и дискуссиях профессионалов часто используется аббревиатура BI (Business Intelligence), что, по сути, и есть разумный бизнес. Именно BI помогает компаниям становиться эффективнее. Ключевую роль тут играют системы бизнес-мониторинга, или, как их еще называют, CPM<sup>1</sup>-системы. Это системы, обеспечивающие расчет и представление ключевых показателей (KPI<sup>2</sup>) в приемлемом для пользователей формате.

Сами KPI, как правило, количественно характеризуют соответствующие бизнес-процессы. В настоящее время KPI стараются отображать в интуитивно понятных графических форматах, где хорошая визуализация играет далеко не последнюю роль. В результате правильно подобранной визуализации минимально необходимого и достаточного набора KPI получается эффективная система визуального управленческого контроля.

<sup>1</sup> CPM (Corporate Performance Management) – управление эффективностью компании.

<sup>2</sup> KPI (Key Performance Indicator) – ключевой показатель эффективности.

### Визуальный управленческий контроль

Визуальный управленческий контроль имеет три предназначения:

1. информационный мониторинг бизнес-показателей;
2. аварийный мониторинг бизнес-показателей и выявление нештатных ситуаций;
3. управленческий мониторинг бизнес-показателей.

**Информационный мониторинг** предполагает сбор показателей, их компоновку и отображение данных на графиках, диаграммах, дэшбордах и географических картах с ознакомительной, информирующей целью. Все заинтересованные лица смотрят одни данные, работают в одном информационном поле («с одной версией правды»).

При **аварийном мониторинге** дополнительно задаются пороговые значения для отслеживаемых KPI и определяются правила, которые будут автоматически исполняться при выходе показателей за рамки пороговых значений. Например, оповещение заинтересованных лиц, ответственных руководителей и т. п.

В отличие от информационного мониторинга в управленческом есть возможность детализации и агрегации данных, а также поддержка механизмов выработки и принятия решений.

**Управленческий мониторинг** — это углубление информационного мониторинга, он позволяет проводить экспресс-анализ причин тех или иных значений отображаемых показателей с целью принятия необходимых решений. В отличие от информационного мониторинга в управленческом есть возможность детализации и агрегации данных, а также поддержка механизмов выработки и принятия решений.

В системе управления большинства крупных компаний отслеживаются 4 группы показателей (они называются перспективами) в соответствии с системой сбалансированных показателей Каплана — Нортон<sup>3</sup>:

- финансы;
- клиенты;
- процессы;
- инновации и обучение.

За финансовые показатели отвечает финансовый директор, и в них непосредственно заинтересован генеральный директор. Поэтому финансовые показатели исторически хорошо формализованы в любой компании. Вторая группа показателей, как правило, относится к ведению коммерческого директора, директора по продажам и директора по маркетингу. Целый ряд показателей, входящих в эту группу, также формализован во многих компаниях. Третья группа показателей относится к директору по операционной работе, директору по технологиям, директору по ИТ, а также поддерживающим подразделениям. Наконец, четвертая группа показателей относится к директору по ИТ (новые информационные технологии), директору по маркетингу (новые бизнес-модели), директору по HR (новые знания персонала). Здесь ситуация существенно хуже — во многих компаниях, например, нет формализованных показателей в области инноваций.

<sup>3</sup> BSC (Balanced Score Card) — система сбалансированных показателей

Система визуального управленческого контроля должна быть спроектирована так, чтобы:

- визуализировать как минимум показатели в этих 4 группах;
- визуализировать показатели, которые уже сейчас контролируются в компании, а также иметь возможность добавить недостающие показатели.

## Построение системы визуального управленческого контроля

Для построения системы визуального управленческого контроля используются четыре простых шага:

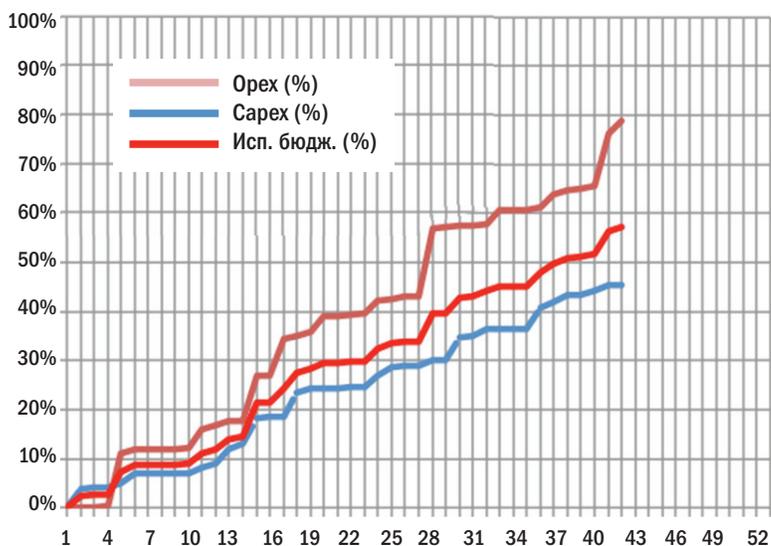
1. определение цели построения системы визуального контроля;
2. определение периодов контроля;
3. определение основных составляющих конечной цели/плана с привязкой к исполнителям;
4. определение источников данных, на основании которых будет строиться система контроля.

Эти шаги должен сделать владелец процесса. Например, директору по ИТ необходимо контролировать процесс исполнения ИТ-бюджета компании. Тогда эти шаги будут выглядеть так:

1. цель построения системы визуального контроля — обеспечение исполнения бюджета компании в соответствии с заданными временными параметрами и без отклонений;
2. отчетный период — год, минимальный период контроля — неделя. При линейном графике исполнения бюджета освоение средств должно быть порядка 2 %, 8 % и 25 % от годового плана в неделю, в месяц и в квартал соответственно;
3. для ИТ-бюджета это могут быть капитальные и операционные затраты, а также строки бюджета с ответственными за их исполнение;

4. источник — данные бухгалтерской системы о сумме проведенных платежей по статьям бюджета на еженедельной основе.

Наиболее простой и эффективный способ контроля исполнения ИТ-бюджета — построить классический план-график достижения конечной цели с добавлением точек текущих показателей на графике. В нашем примере это исполнение бюджета по капитальным затратам и операционным расходам и общее исполнение бюджета на отчетную дату. Пример визуализации показан на рис. 1. На рисунке видно, как уже на двадцатых неделях (летние месяцы) четко прослеживается тенденция невыполнения инвестиционной составляющей бюджета и, как следствие, всего бюджета в целом. При этом текущие операционные издержки близки к плановым показателям.



**Рис. 1.** Исполнение бюджета в % к плану в разрезе капитальных и операционных затрат.



Несоответствие текущих и плановых показателей сразу видно на графике, а, имея детализацию по строкам бюджета и ответственных, можно провести экспресс-анализ и выявить причину несоответствия: какие из показателей и почему «портят картину».

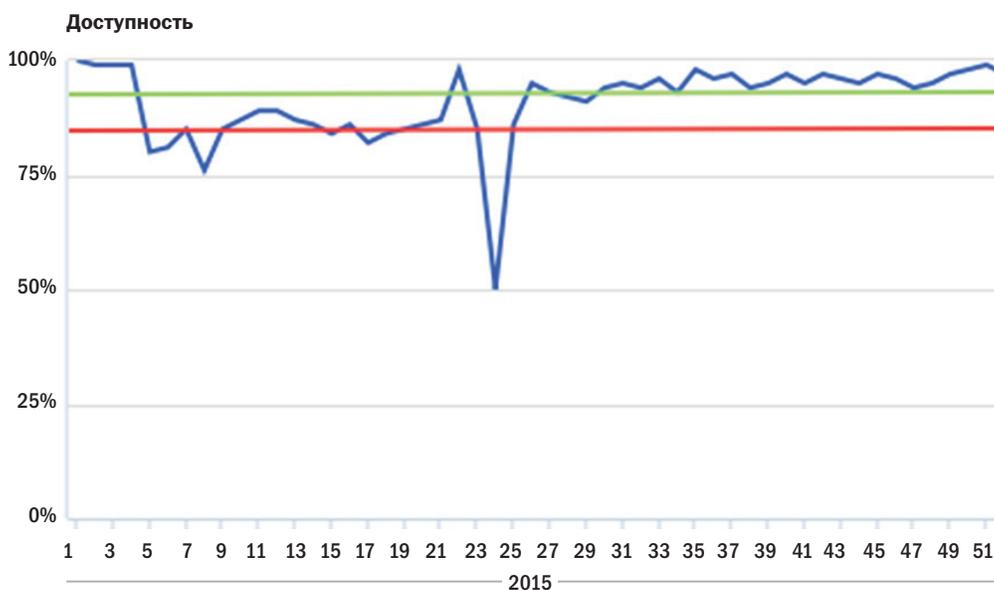
### Технический и бизнес-мониторинг

Обратим внимание на различие двух типов мониторинга: технического и бизнес-мониторинга.

При техническом мониторинге собираются технические параметры контролируемых объектов, которые в той или иной степени влияют на бизнес компании. На рис. 2 приведен пример технического мониторинга доступности ИТ-сервиса. Видно, что с февраля и до середины июня (25-я неделя) качество предоставления сервиса было на критически низком уровне (близко или ниже красной черты), а после июньских инцидентов (провал на 25-й и 26-й неделях) доступность сервиса оказалась в допустимых пределах (зеленая зона).

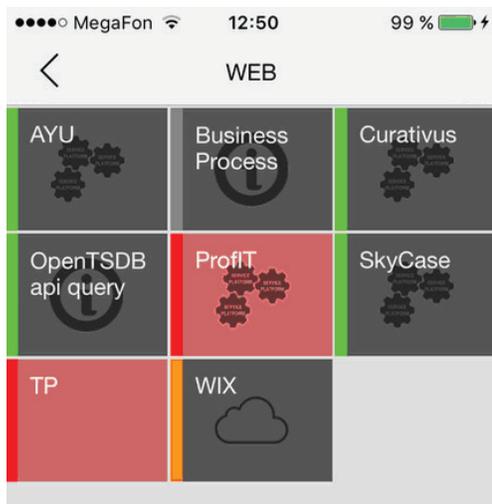
Технический мониторинг отработан достаточно хорошо, есть большое количество специализированных инструментальных средств. Как правило, в этом случае проблема заключается лишь в доступной для бизнеса интерпретации параметров технического мониторинга и соответствующей визуализации на рабочем месте или мобильном устройстве ответственного лица.

В отличие от технического мониторинга при бизнес-мониторинге показатели зачастую носят синтетический характер, требуют однозначного определения со стороны владельца соответствующего процесса и должны быть согласованы со всеми участниками данного процесса. Это совершенно необходимо для единого понимания и правильной интерпретации информации бизнес-мониторинга.



**Рис. 2.** Технический мониторинг доступности ИТ-сервиса с разметкой пороговых значений зеленой и красной зон.

На рис. 3 приведен экран мобильного телефона с визуализацией результатов бизнес-мониторинга. Замечательно, что такой простой для восприятия отчет о реальном положении дел всегда под рукой! На рисунке видно, что четыре группы бизнес-процессов работают в штатном режиме (зеленая зона), две группы находятся в красной зоне, одна — в оранжевой, а мониторинг одной группы процессов (серая зона) не активирован. Выбрав красную группу, можно увидеть проблемные процессы этой группы и далее посмотреть, что именно стало причиной деградации показателей.



**Рис. 3.** Бизнес-мониторинг доступности сервисов в реальном времени.

При бизнес-мониторинге целесообразно использовать минимально достаточный набор параметров визуального контроля, что позволит менеджменту компании и ее отдельных подразделений сконцентрироваться на наиболее приоритетных задачах. Самый сложный вопрос — как правильно выявить этот минимально достаточный набор параметров управления. Иногда для этого требуется потратить много времени владельцев соответствующих бизнес-процессов.

\*\*\*

Таким образом, внешне достаточно простая визуализация управленческих показателей на практике позволяет ощутимо повысить эффективность работы менеджеров компании и вверенных им подразделений.