



Управление эффективностью бизнеса

ст. преподаватель каф. менеджмента
Чурбанов Александр Леонидович

- Зимний семестр (7-й)

16 ч- лекций

28 ч- практические занятия

Экзамен

- Летний семестр (8-й)

16 ч- лекций

28 ч- практические занятия

Зачет

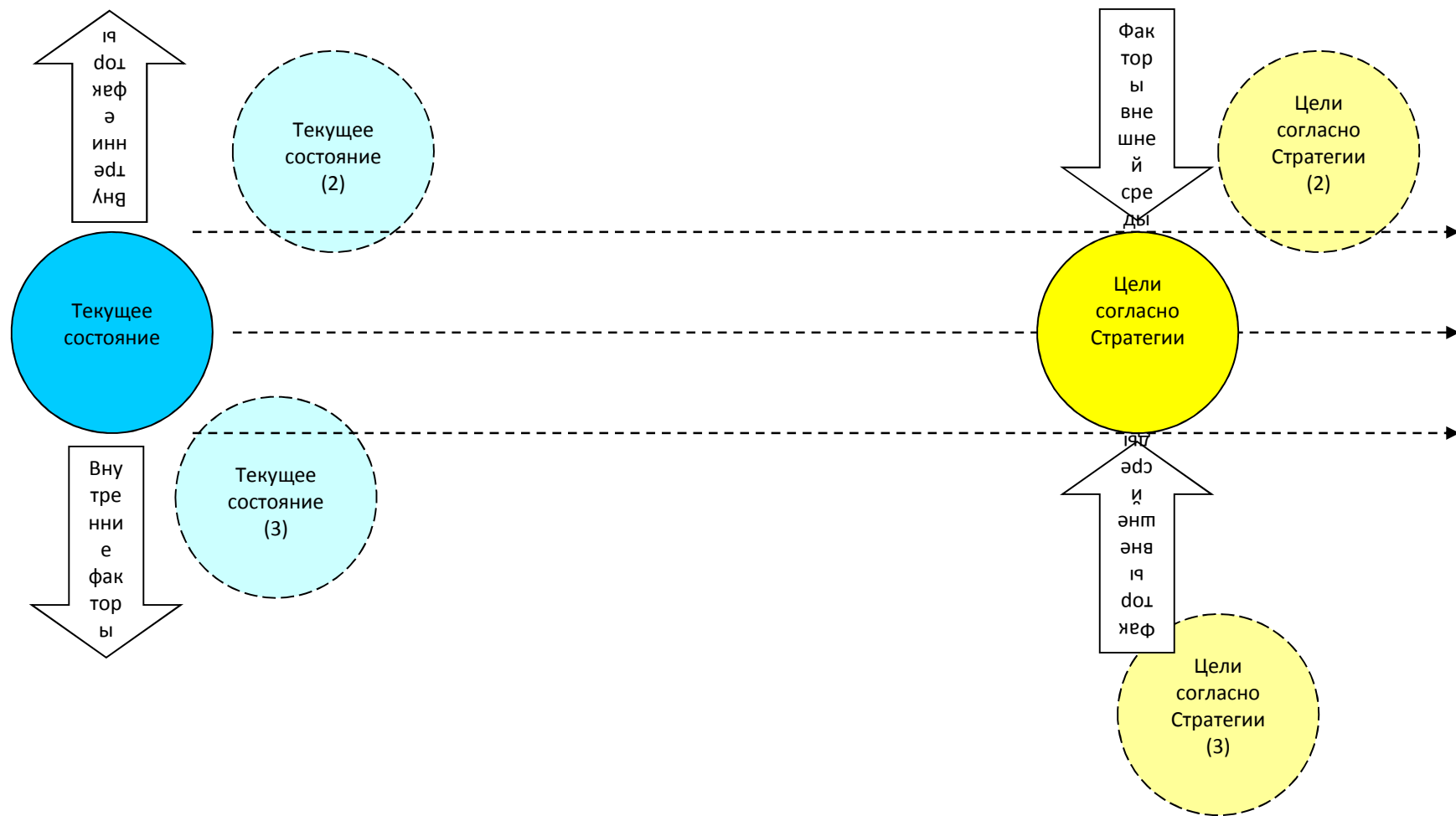
Современные экономические условия
требуют от компаний постоянного
проведения изменений в организации
ведения бизнеса



Использование организационных
структур, построенных по
функциональному принципу приводит к
постепенному «разлаживанию» работы
подразделений, процессов
и компании в целом

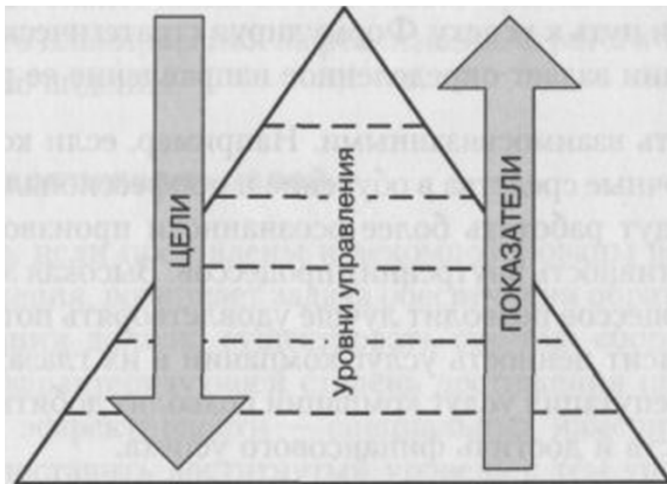


Динамика текущего состояния компании и ее стратегических целей



Управление Эффективностью Бизнеса

Для устранения «неполадок» необходима постоянно действующая координирующая кросс-функциональная управляющая сила, опирающаяся на бизнес-логику



Задача этой управляющей деятельности выявить и оценить степень текущих отклонений от оптимального (самого эффективного) сценария или способа организации бизнеса



Управление Эффективностью Бизнеса =

Business Performance Management (BPM)

=

Управление эффективностью деятельности

**(предприятия)= Corporate Performance Management
(CPM) =**

Enterprise Performance Management (EPM) =

Strategic Enterprise Management (SEM)

Планирование и управление эффективностью
деятельности (ПУЭД) - Planning and Performance
Management (PPM)

Термин Business Performance Management (BPM) в 2001 г. предложил Говард Дреснер, аналитик из Gartner Group, он же автор термина Business Intelligence. Идею BPM активно поддержала компания Hyperion (в 2007 г. вошла в состав Oracle).

В 2004 г. был создан комитет по стандартизации BPM Standards Group.

Business intelligence (BI) — «концепции и методы для улучшения принятия бизнес-решений с использованием систем на основе бизнес-данных». Это методы и инструменты для перевода необработанной информации в осмысленную, удобную форму. Не путать с конкурентной разведкой.

- «BPM это набор интегрированных и замкнутых процессов анализа и управления, ориентированных на операционные и финансовые действия. Использование BPM позволяет бизнесу ставить стратегические цели, а затем, измеряя показатели, характеризующие выполнение, осуществлять менеджмент, способствующий достижению этих целей. Основу BPM составляют финансовое и операционное планирование, моделирование, анализ, мониторинг KPI в контексте общей стратегии предприятия».

- Определение BPM Standards Group

Key Performance Indicators, KPI

Ключевые показатели эффективности, КПЭ

показатели деятельности сотрудника, подразделения, предприятия, которые оценивают их состояние и помогают организации в достижении стратегических и тактических целей.

Цель



KPI,

Компоненты ВМР

- • моделирование бизнеса; •
- непрерывный мониторинг бизнес-процессов; •
- анализ тех ситуаций, когда показатели бизнес-процессов не соответствуют представлениям и установкам об эффективности; •
- выполнение корректирующих управляющих действий.

Схема ВМР

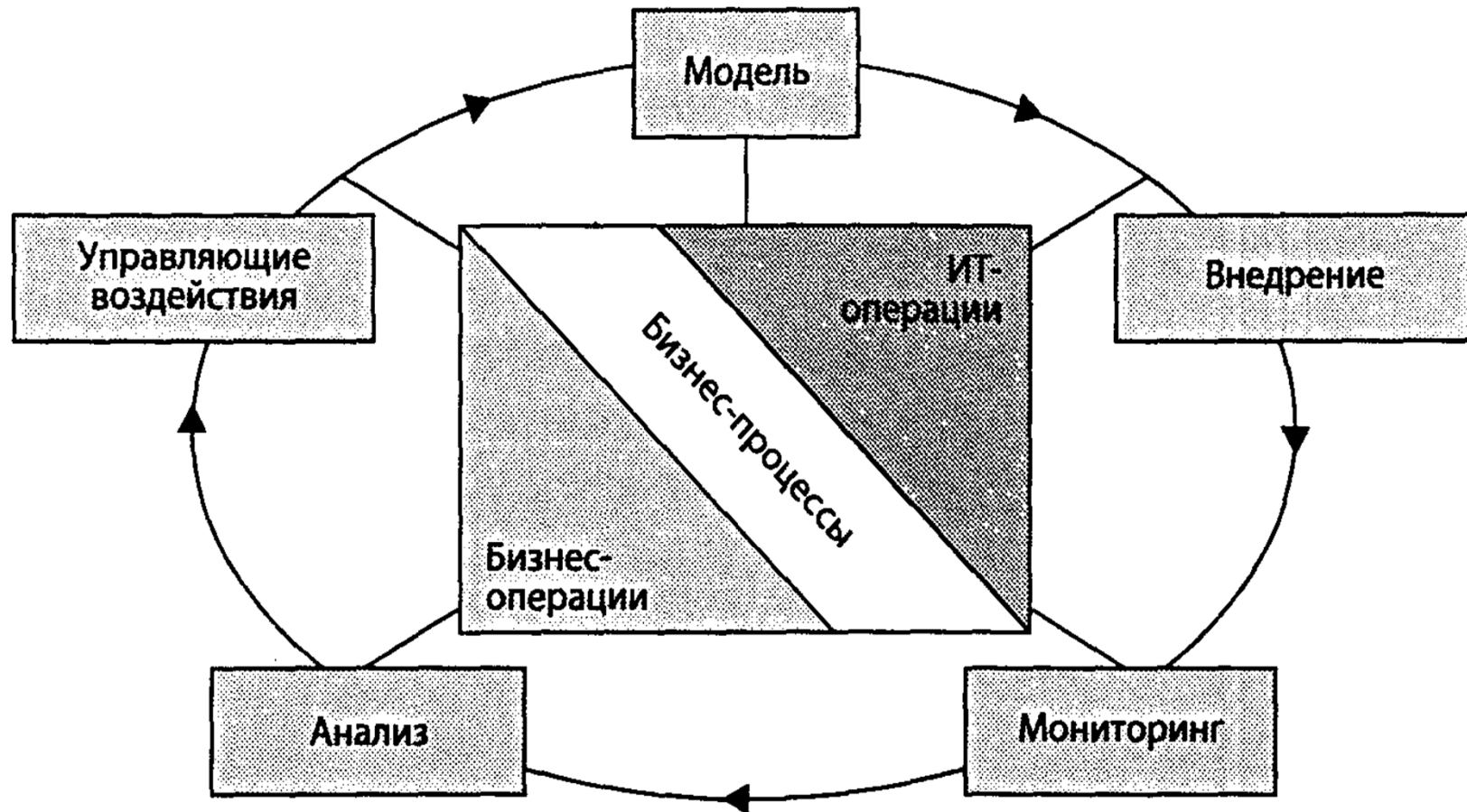
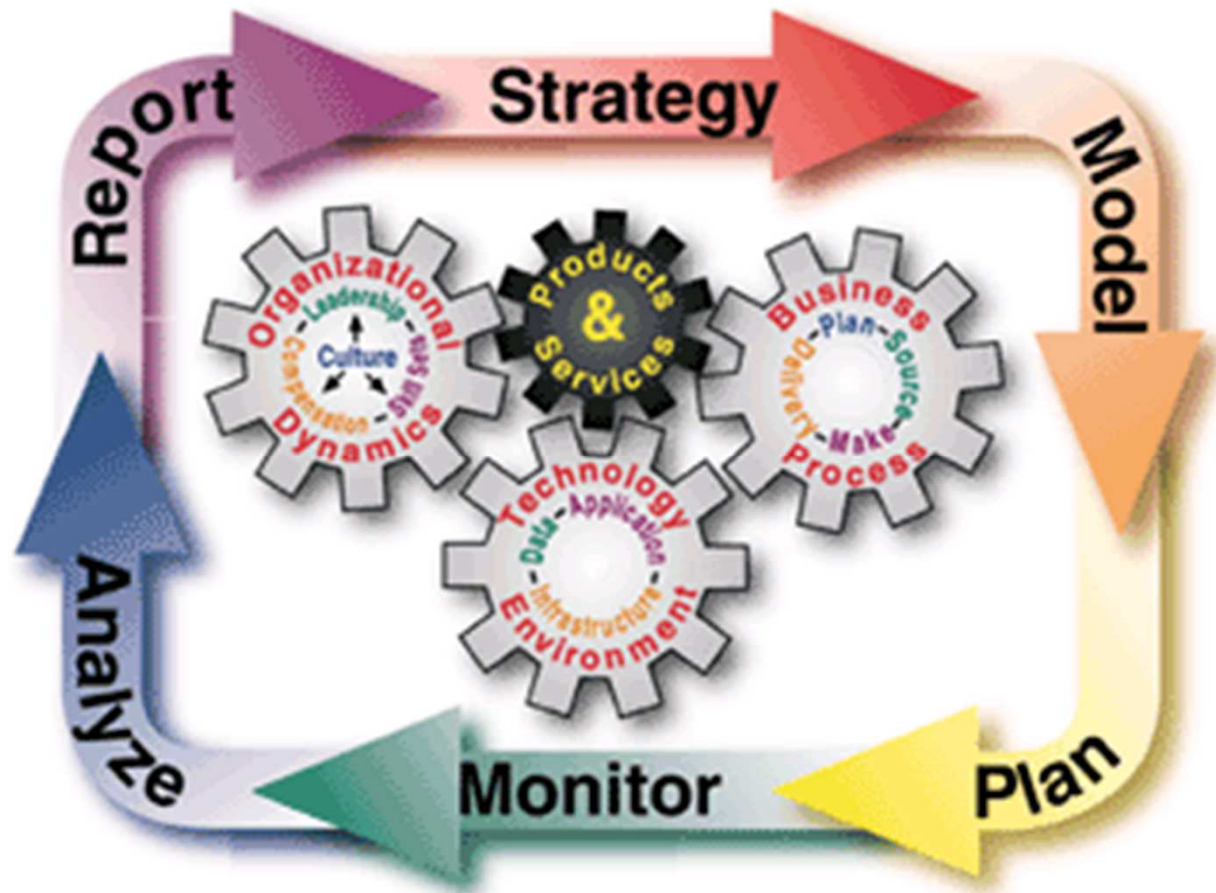


Схема BMP



концепция CPM

(Corporate Performance Management)

- была предложена в 2001 г. аналитиками той же компании Gartner, в исследовательском подразделении Gartner Research.
- Они включили в нее «все процессы, методологии, метрики и системы, необходимые для измерения и управления производительностью организации». Суть этой концепции состоит в переходе от оценки качества работы предприятия по данным, получаемым с периодичностью раз в месяц, квартал или год, к непрерывному слежению за показателями, к тому, что называется running by the numbers.

Corporate performance management (CPM) – это управленческая концепция, опирающаяся на целостный, процессно-ориентированный подход в принятии управленческих решений, направленный на повышение способности компании оценивать свое состояние и управлять эффективностью своей деятельности на всех уровнях, путем объединения владельцев, менеджеров, персонала и внешних контрагентов в рамках общей интегрированной среды управления.

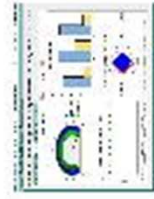
CPM (Corporate Performance Management)

BPM (Business Performance Management)

EPM (Enterprise Performance Management)

SEM (Strategic Enterprise Management)

Oracle EPM



Hyperion Performance Scorecard

Решает задачи стратегического управления на основе сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard). Позволяет описывать корпоративные цели и контролировать их достижение



Hyperion Planning

Решает задачи планирования и бюджетирования, т.е. формирование планов, контроль и анализ их исполнения с охватом всех предприятий и подразделений корпорации



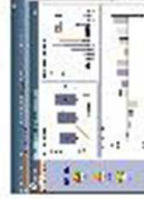
Hyperion Financial Management

Решает задачи консолидации, трансформации финансовой отчетности, финансового анализа



Hyperion Business Modeling

Система бизнес-моделирования и реализации методов функционально-стоимостного анализа. Позволяет формировать и анализировать возможные сценарии, оптимизировать использование ресурсов и прогнозировать рентабельность

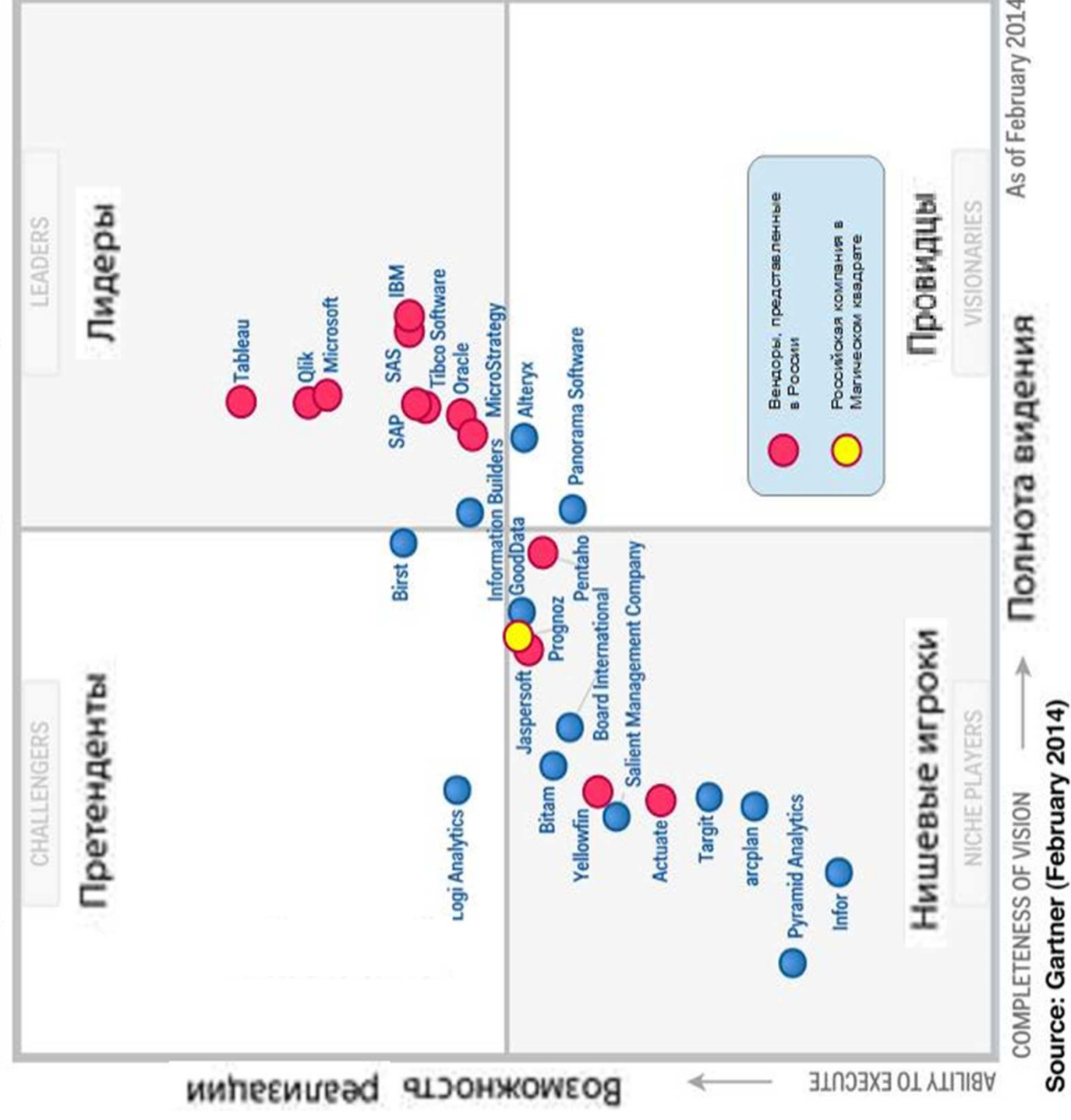


Hyperion Strategic Finance

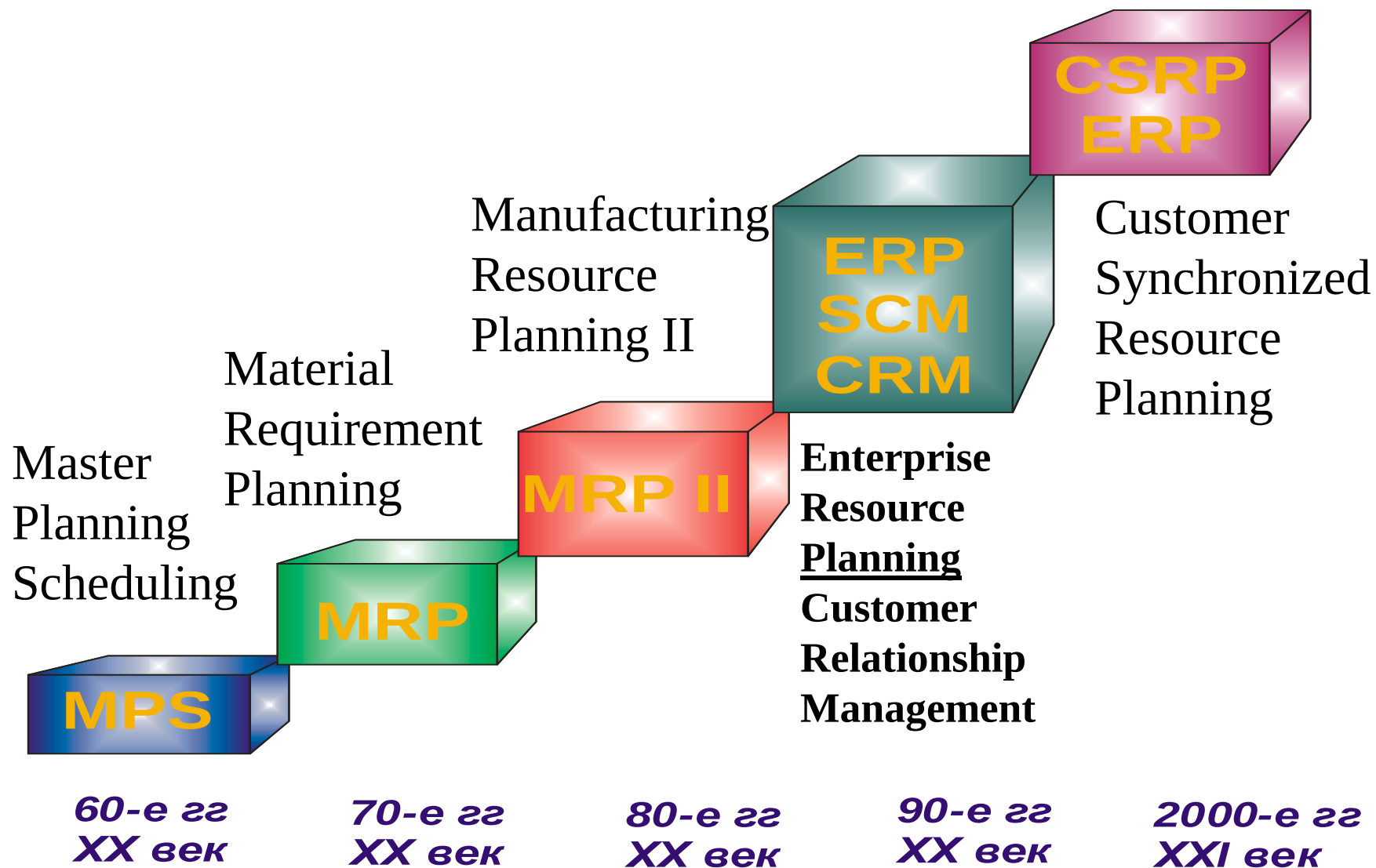
Система стратегического финансового моделирования

ORACLE

Figure 1. Magic Quadrant for Business Intelligence and Analytics Platforms



История развития КИС



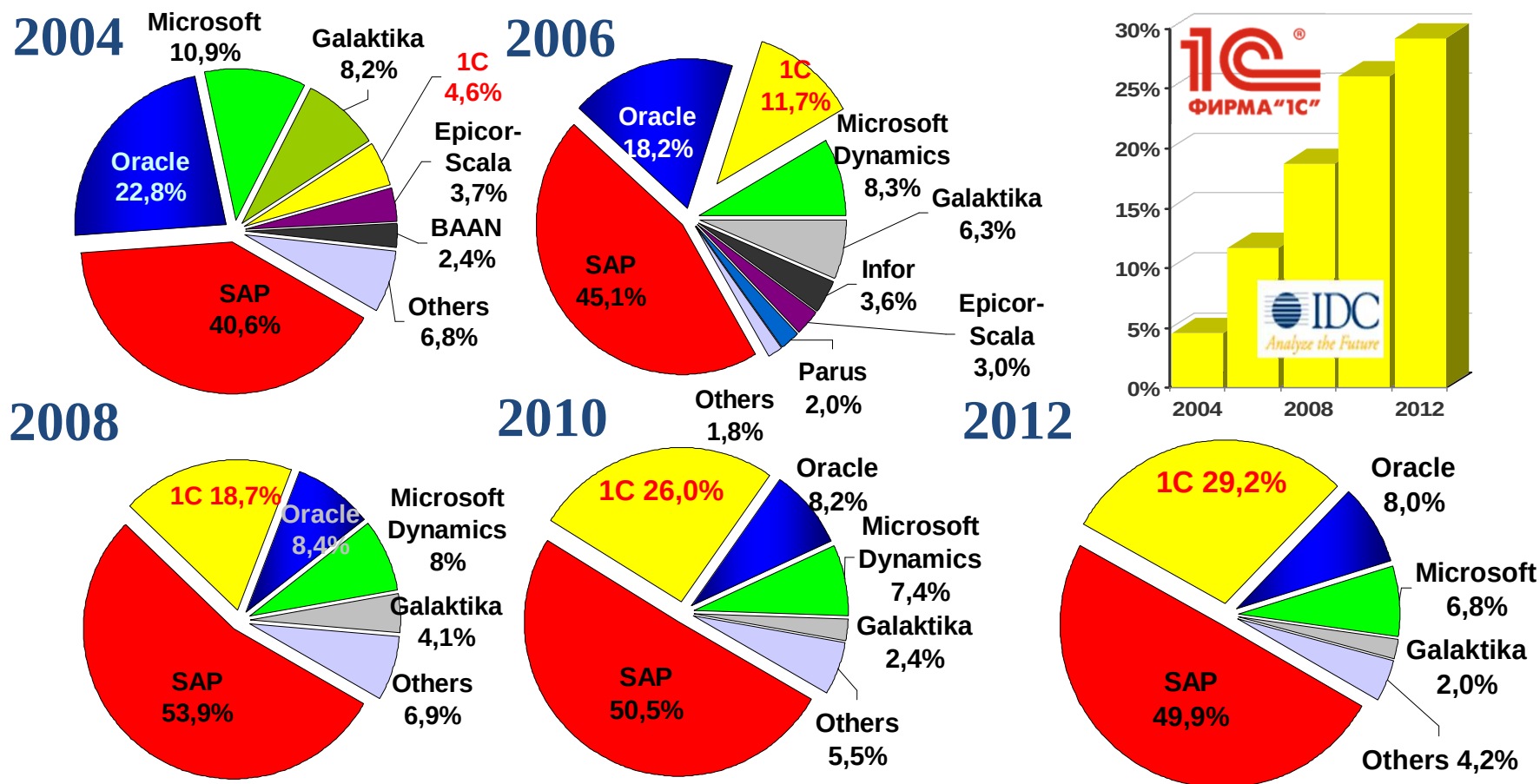
История развития КИС



Наиболее известные корпоративные информационные системы

- ГАЛАКТИКА
- 1С:УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ
ПРЕДПРИЯТИЕМ
- SAP/ R3 (ГЕРМАНИЯ)
- Oracle (США)

«1С:Предприятие 8» на рынке систем управления предприятием



Доля решений фирмы «1С» на рынке систем управления предприятием в России в денежном выражении по итогам 2012 года составляет 29,2%. Фиксируется устойчивый рост.

IDC* — работает 30 лет, более 700 аналитиков в 43 странах мира, в России с 1995г.

IDC — ведущий поставщик надежной информации, помогающей Клиентам понять тенденции развития технологий и электронного бизнеса и разрабатывать надежные стратегии ведения бизнеса.

Развитие СРМ / Управленческого контроля

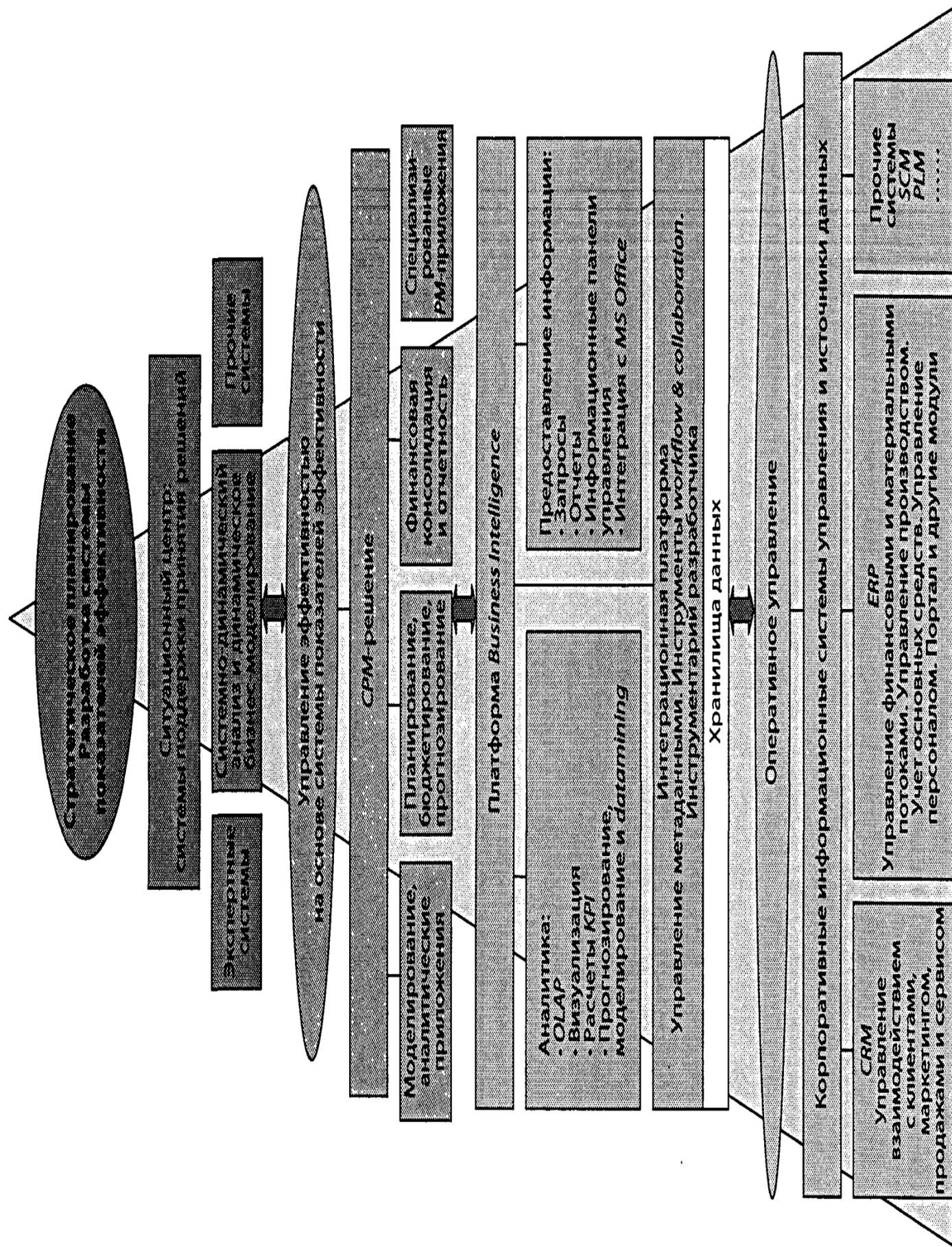
70-е – 80-е годы XX в.

Виды контроля	Уровень управления		
	Стратегический контроль	Управленческий контроль	Операционный контроль
	Высший уровень		
	Средний уровень		
Низший уровень			

Развитие СРМ / Управленческого контроля

90-е годы XX в. – настоящее время

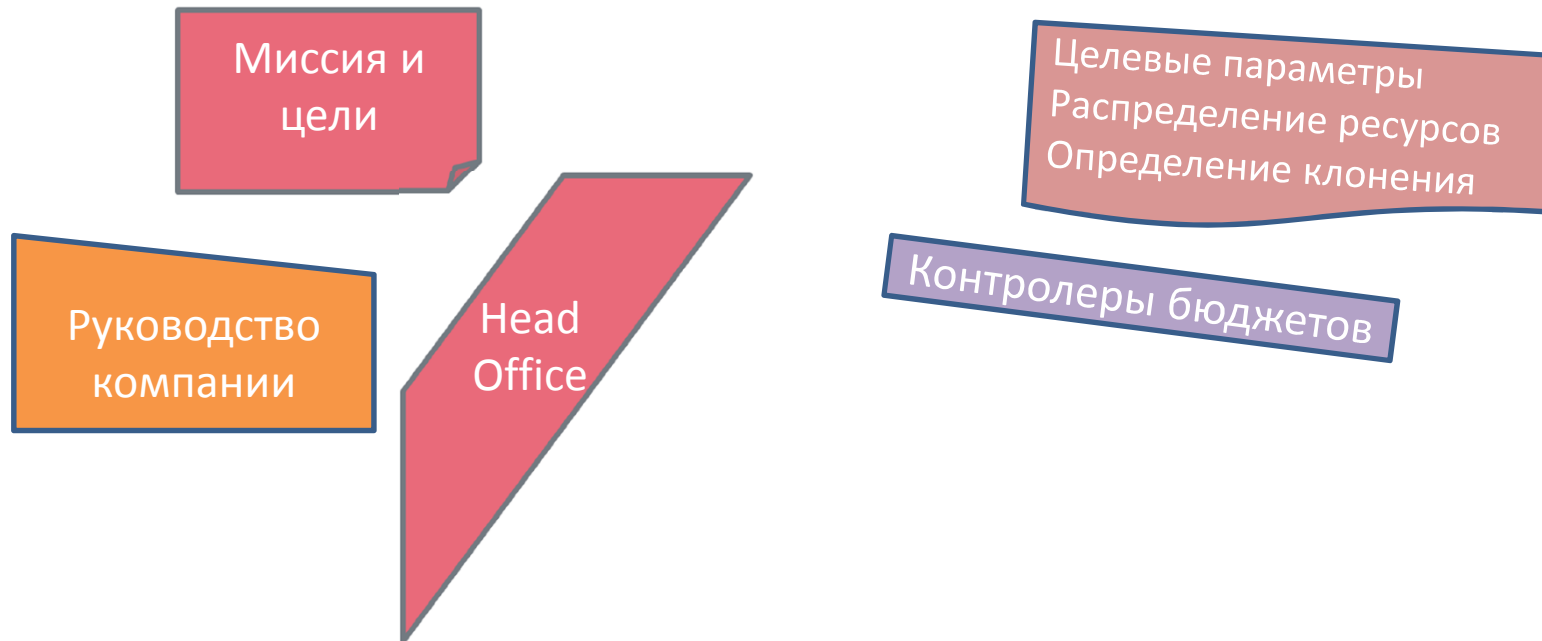
Уровень управления \ Виды контроля	Виды контроля		
	Стратегический контроль	Управленческий контроль	Операционный контроль
	Высший уровень		
	Средний уровень		
Низший уровень			

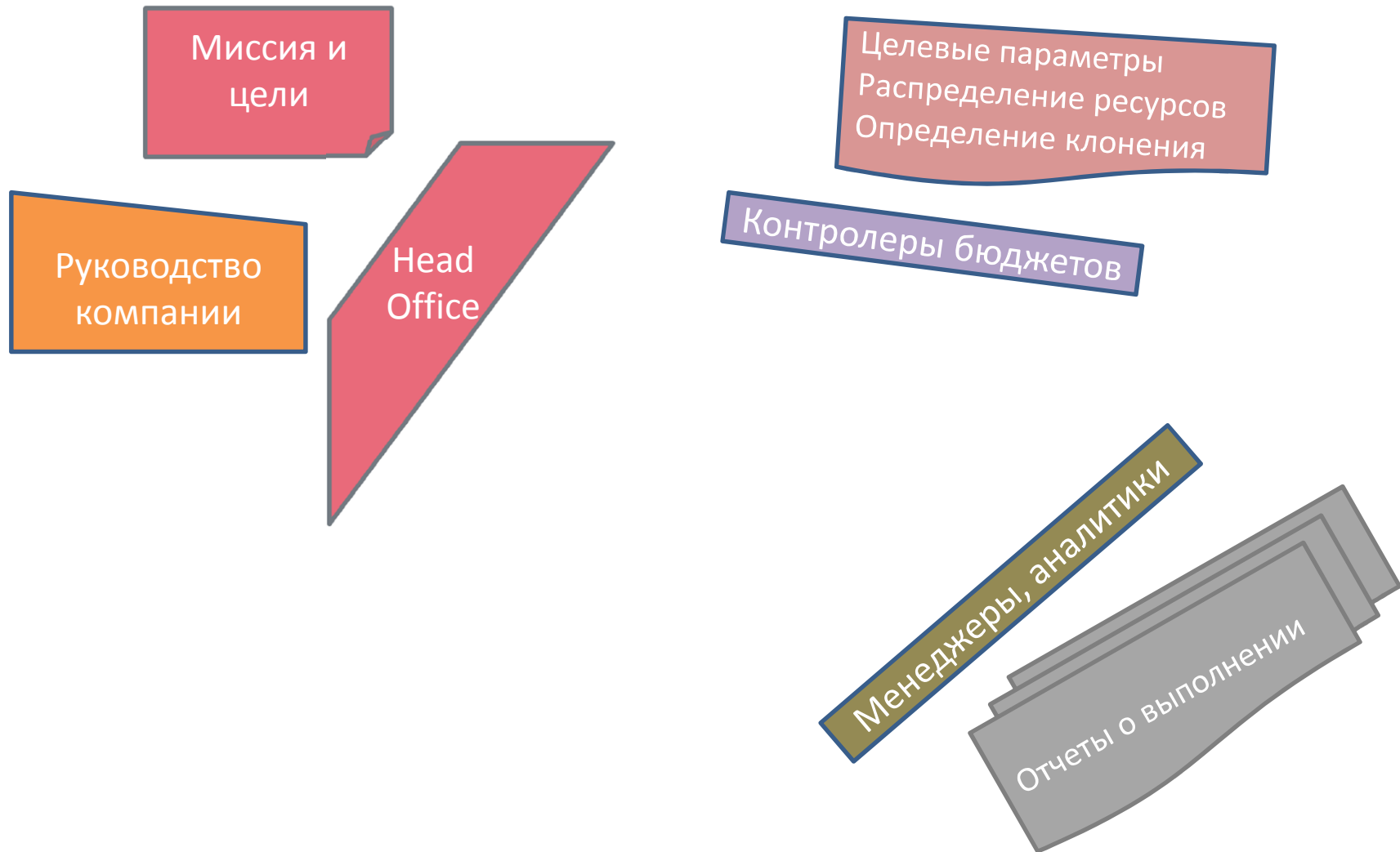


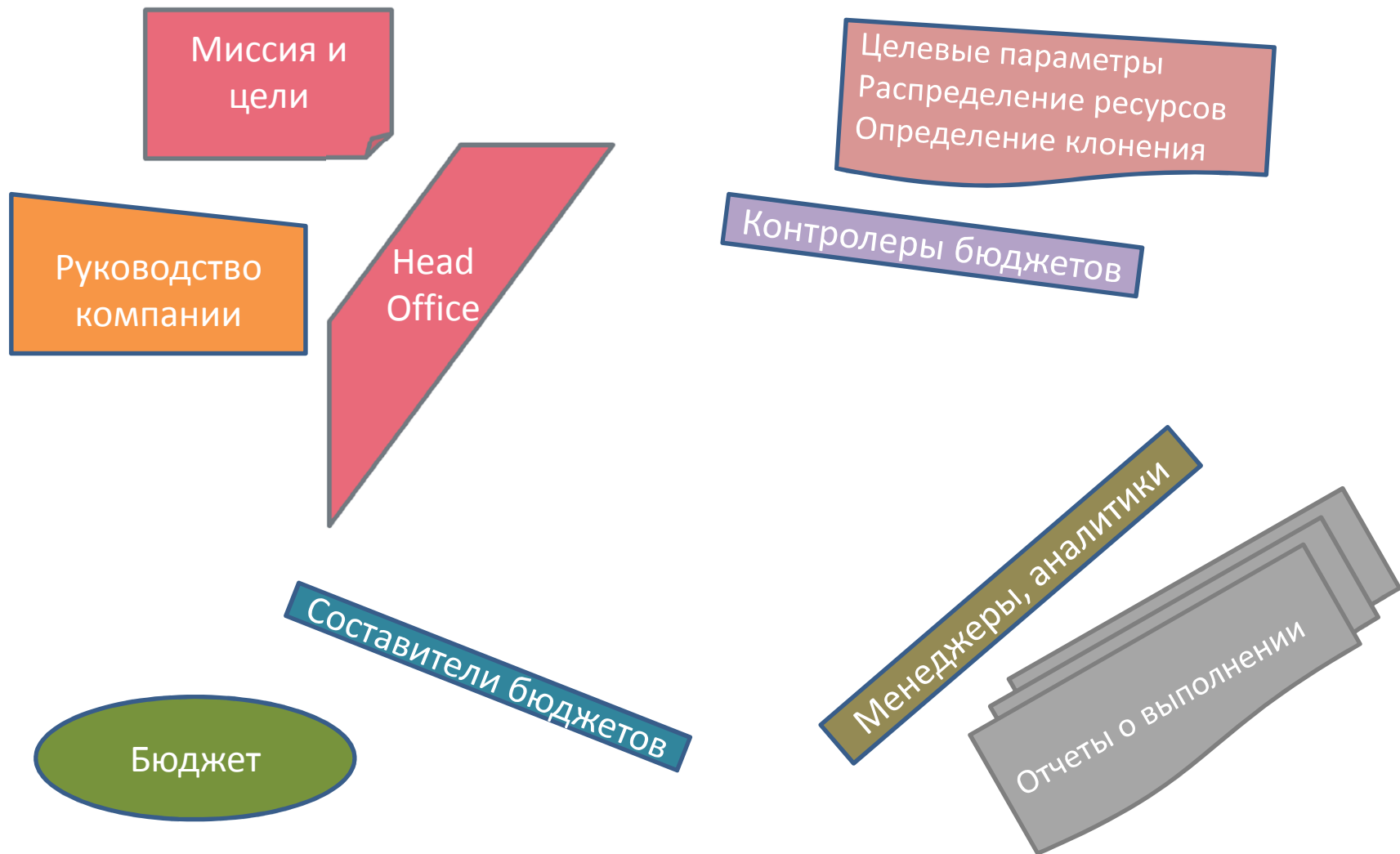
Миссия и
цели

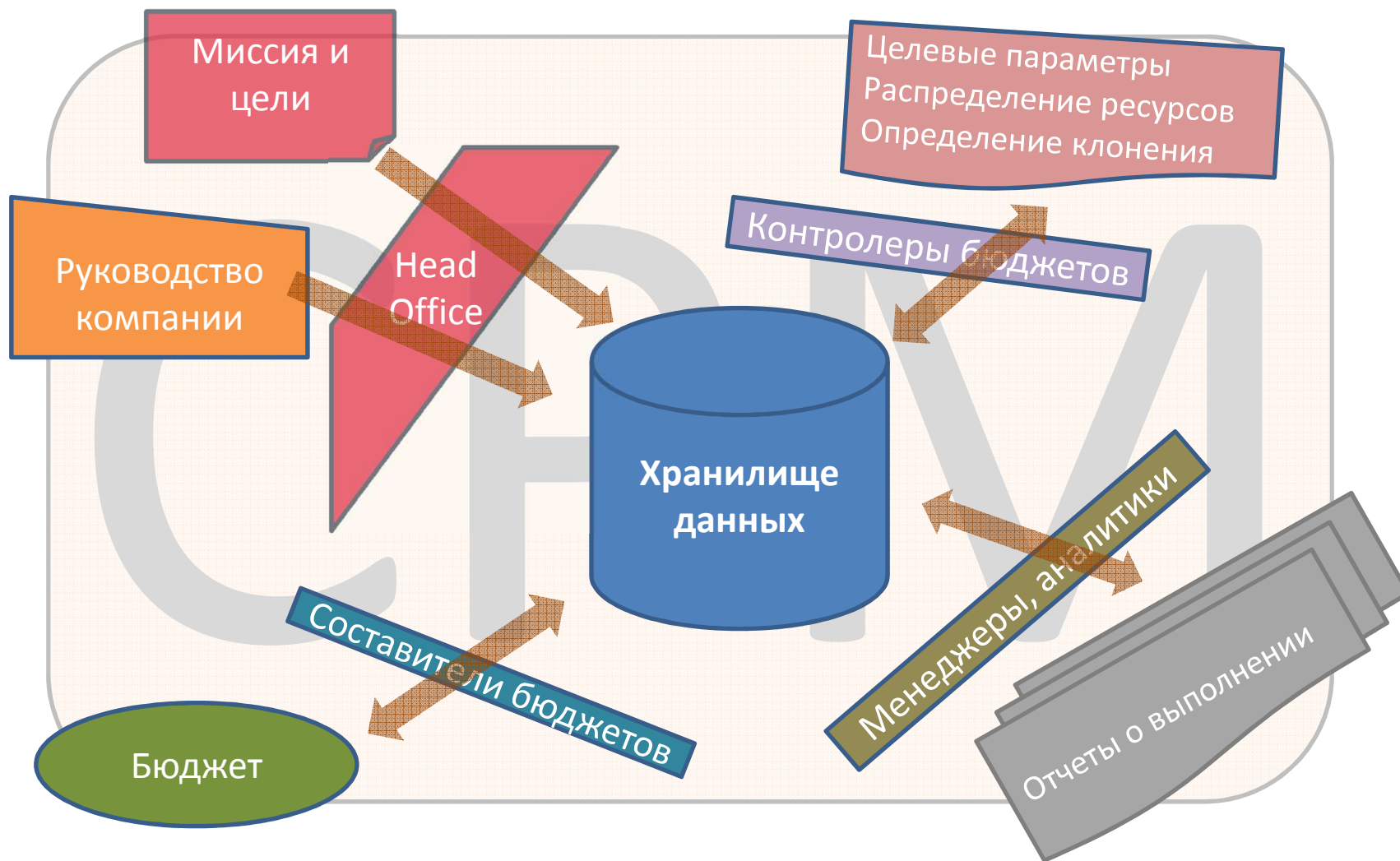
Руководство
компании

Head
Office









Задачи ВРМ/СРМ:

- Оценка эффективности и адекватности используемых систем управления масштабам деятельности компании
- Повышение качества (культуры) прогнозирования, в т.ч. доходов
- Совершенствование управления расходами
- Совершенствование управления инвестициями
- Оценка эффективности бизнес-процессов
- Оценка адекватности систем контроля и отчетности



CRM также:

- Направляет усилия всей организации на реализацию стратегических планов
- Преобразовывает в показатели информацию из финансовых и операционных систем
- Объединяет в единое целое процессы, лежащие в основе бюджетирования и управленческого учета
- Обеспечивает единый источник данных для подготовки непротиворечивой отчетности
- Сближает процесс планирования с операционной деятельностью и бизнес-драйверами



Уровни Управления Эффективностью

Организация в целом (корпоративный уровень)					
Подразделение		Подразделение		Подразделение	
Сотрудник	Сотрудник	Сотрудник	Сотрудник	Сотрудник	Сотрудник

Выгоды от системы управления эффективностью деятельности:



- На организационном уровне
 - Выравнивает стратегические потребности бизнеса с персональной эффективностью
 - Позволяет планировать, развивать и проводить анализ эффективности
- На уровне подразделений
 - Позволяет ввести коллективную ответственность за результаты
 - Заставляет планировать работу подразделений
- На уровне сотрудника
 - Обеспечивает четкий смысл конкретных распоряжений
 - Служит руководством при обучении и развитии персонала
 - Обеспечивает возможности для целевой мотивации

Основные места возникновения неэффективности («зоны неэффективности»)

Зона неэффективности	В чем проявляется	К чему приводит
1 Неэффективность управления персоналом	• Низкая производительность труда • Низкое качество результатов • Формальное отношение к работе • Низкая квалификация • Слабая мотивация	• Неэффективность использования активов • Неэффективность систем управления
2 Неэффективность организационной структуры	• Отсутствие распределения ответственности и делегирования полномочий • Дублирование и/или «провисание» функций	• Неэффективность бизнес-процессов и операционных процедур • Низкая производительность труда
3 Неэффективность бизнес-процессов и операционных процедур	• «Затягивание» работ • Отсутствие ответственного за результат процесса • Отсутствие потребителя результата процесса	• Неэффективность использования активов
4 Неэффективность системы отчетности	• Несоблюдение сроков подготовки отчетности (длительные сроки) • Разрозненность и противоречивость информации	• Снижение достоверности отчетных данных • Неэффективность принимаемых решений

Этапы процесса CRM:

- разработка стратегии
- планирование
- контроль за выполнением
- выполнение действий и регулирование



Элементы системы CRM

Стратегия	Разработка стратегии	Стратегические планы, стратегические карты	Интегрированные данные
	Планирование	Планы, бюджеты и сценарии	
Реализация стратегии	<u>Контроль за выполнением</u>	Система сбалансированных показателей, отчеты, анализ, система предупреждений	
	Выполнение действий и регулирование	Прогноз и моделирование, агенты, предложения и действия	

Управление эффективностью является каскадным процессом: стратегический план формирует основу операционных бизнес-планов, которые в свою очередь обеспечивают базу для планирования личной эффективности



Использование новых
концепций и методов
управления и
управленческого контроля
требует создания в компаниях
соответствующей организационной
структуры



Организационная структура СРМ



Включение CRM в структуру
финансовой службы позволяет ей
реально выполнять функцию бизнес-
интегратора в компании



Основные направления работы службы СРМ:

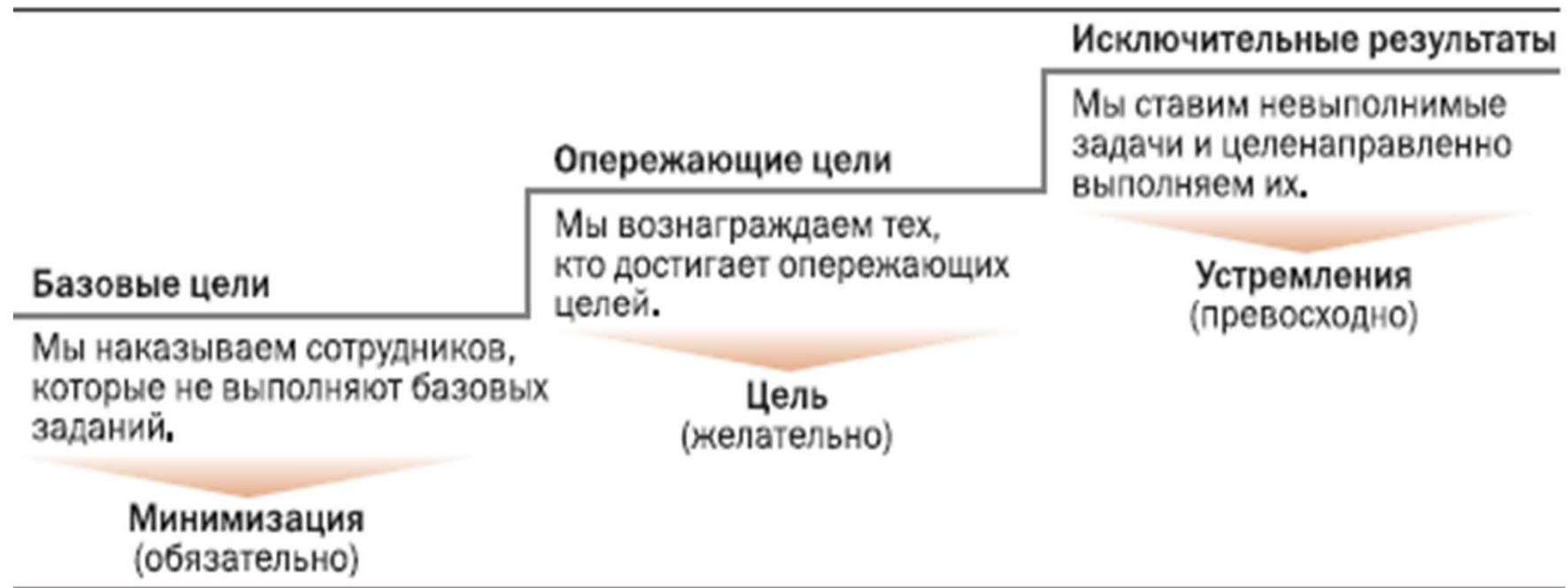
- Организация и координация стратегического планирования
- Оценка эффективности функциональных направлений компании и отдельных проектов
- Разработка и содействие в разработке операционных процедур
- Оценка эффективности процессов и систем управления

Одним из направлений деятельности службы СРМ является внедрение концепции постановки максимальных или



"труднодостижимых" задач (целей, вероятность достижения которых составляет 30%), а также постановки задач порогового (базового) уровня, отражающих минимальные требования к результатам деятельности

Постановка целей



Оценка эффективности функциональных направлений компании предполагает:

- Разработку методик и процедур оценки деятельности
- Установление точек контроля
- Определение Ключевых Показателей Эффективности по основным контролям

Оценка эффективности проектов

включает:

- Разработку методик оценки и форм сбора (фиксации) информации
- Установление регламентов согласования и утверждения проектов
- Определение Ключевых Показателей Эффективности (в т.ч. барьерных) по типам проектов

Важнейшие функции СРМ:



- Управленческий контроль (Management Control)
- Аудит эффективности (Performance auditing)

Аудит эффективности - изучение деловых операций с целью разработки рекомендаций по более экономному и эффективному использованию ресурсов, результативности в достижении целей бизнеса и соответствия политике компании



Матрица показателей эффективности процесса

Метрика \ Участник	Потребители	Вышестоящее руководство	Поставщики	Поставщики ресурсов
Соответствие стандартам				
Соответствие целям				
Время процесса				
Стоимость процесса				

Ячейки эффективности

Структура ячейки матрицы эффективности процесса

Координаты ячейки в матрице показателей эффективности			Приоритет:
Обобщенная цель делового процесса			
Критический фактор успеха			
Ключевой индикатор			
Стратегия			
Показатель эффективности	Единица измерения	Базовое значение	Требуемое значение
Показатель 1			
...			
Показатель M			

Оценка эффективности системы управления на основании выделения параметров процесса принятия решений:



- среднее время выработки решения (быстрота реакции)
- частота ошибочных решений (вероятность принятия неправильного решения)
- средние затраты на выработку решения (время и деньги)
- ущерб от необоснованных решений за определенный период
- скорость обнаружения ошибок в принимаемых решениях

Служба CRM дает рекомендации о
привлечении сторонних консультантов
для устранения
«зон неэффективности»
в компании



Некоторые инструменты, используемые CPM :



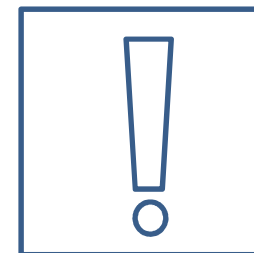
- Управленческая отчетность
- Расчет и анализ показателей деятельности (KPI / BSC)
- Система взаимной ответственности (systems of mutual accountability)
- Система вознаграждения за достигнутые результаты (performance-related rewards)

Перечень принципов эффективности Эмерсона:

- Точно поставленные цели
- Здравый смысл
- Компетентная консультация
- Дисциплина работников
- Справедливое отношение к персоналу
- Своевременный, полный и точный учет
- Распределение работ (диспетчеризация)
- Нормы выработки и расписания
- Нормальные условия труда
- Нормирование отдельных операций
- Письменные стандартные инструкции
- Вознаграждение за производительность

Внедрение CRM систем дает возможность:

- ✓Централизованно вести процесс бюджетирования, объединив всех контролируя доступ пользователей, права и согласованность данных;
- ✓Значительно повысить достоверность и детальность прогнозов, бюджетов и информации об их выполнении;
- ✓Облегчить внесение изменений в бюджетные модели;
- ✓Анализировать данные об исполнении бюджетов в различных разрезах, на разных уровнях детализации, оперативно выявляя причины отклонений;
- ✓Эффективно управлять бюджетным процессом, контролировать его на всех этапах в режиме реального времени.
- ✓Моментально получать сложные отчеты, оперативно проводить многомерный анализ данных, использовать различные способы визуализации отчетности: графики, таблицы, светофоры и.т.п.
- ✓Формировать отчетность по установленным в организации правилам.
- ✓Принципиально сократить бюджетный цикл (на недели и даже месяцы);
- ✓Существенно снизить трудоемкость формирования бюджетов;



CRM системы обеспечивают сбор данных, их консолидацию. С их помощью можно произвести “обработку” и анализ данных, извлекая информацию из отчетов, графиков, диаграмм, мониторинга показателей и получая ответы на вопросы бизнеса и принимая аргументированные решения. Можно дать оценку текущему состоянию, а также сформировать прогнозы на будущие периоды, минимизируя время выполнения всех этих задач.

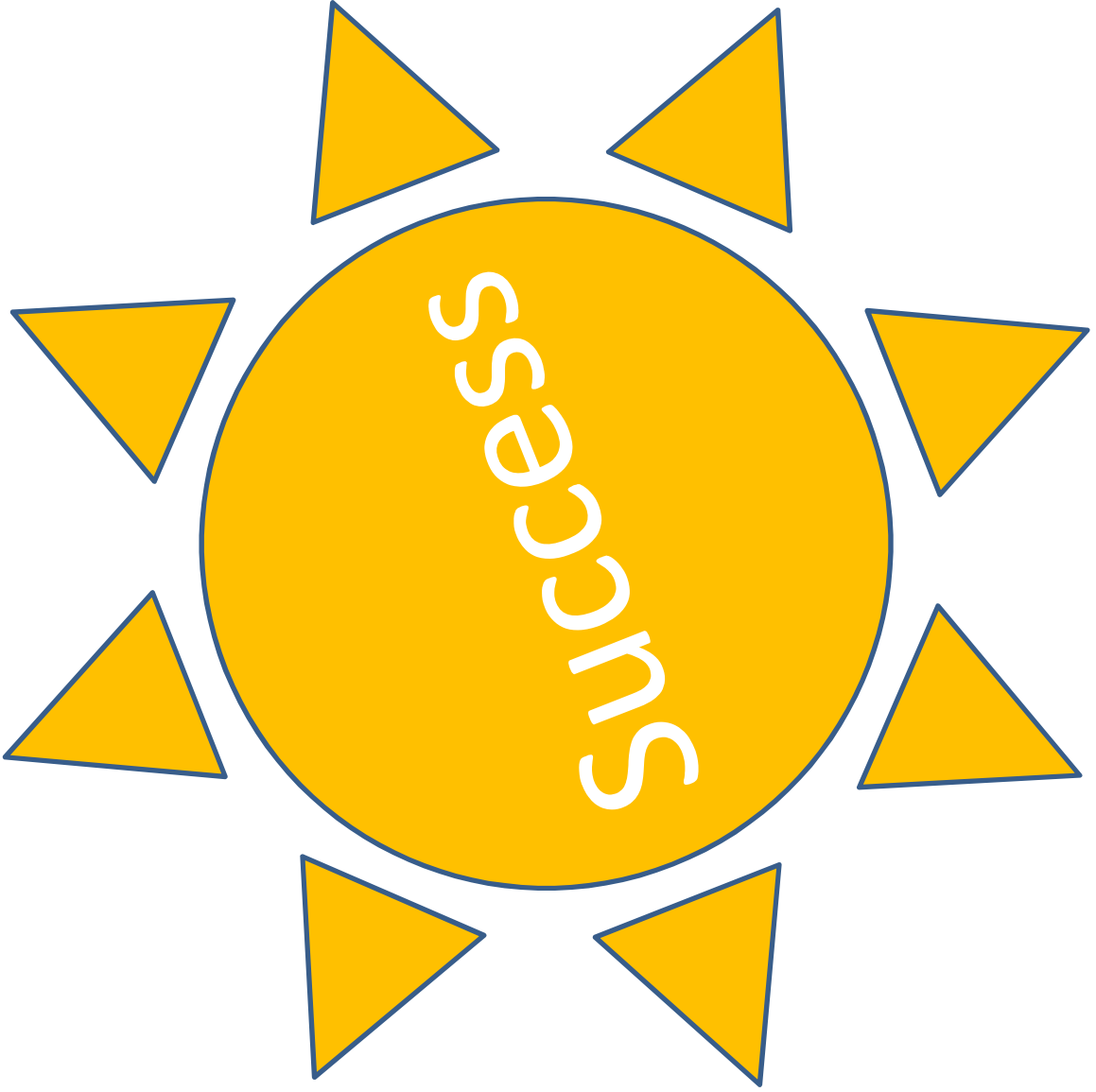


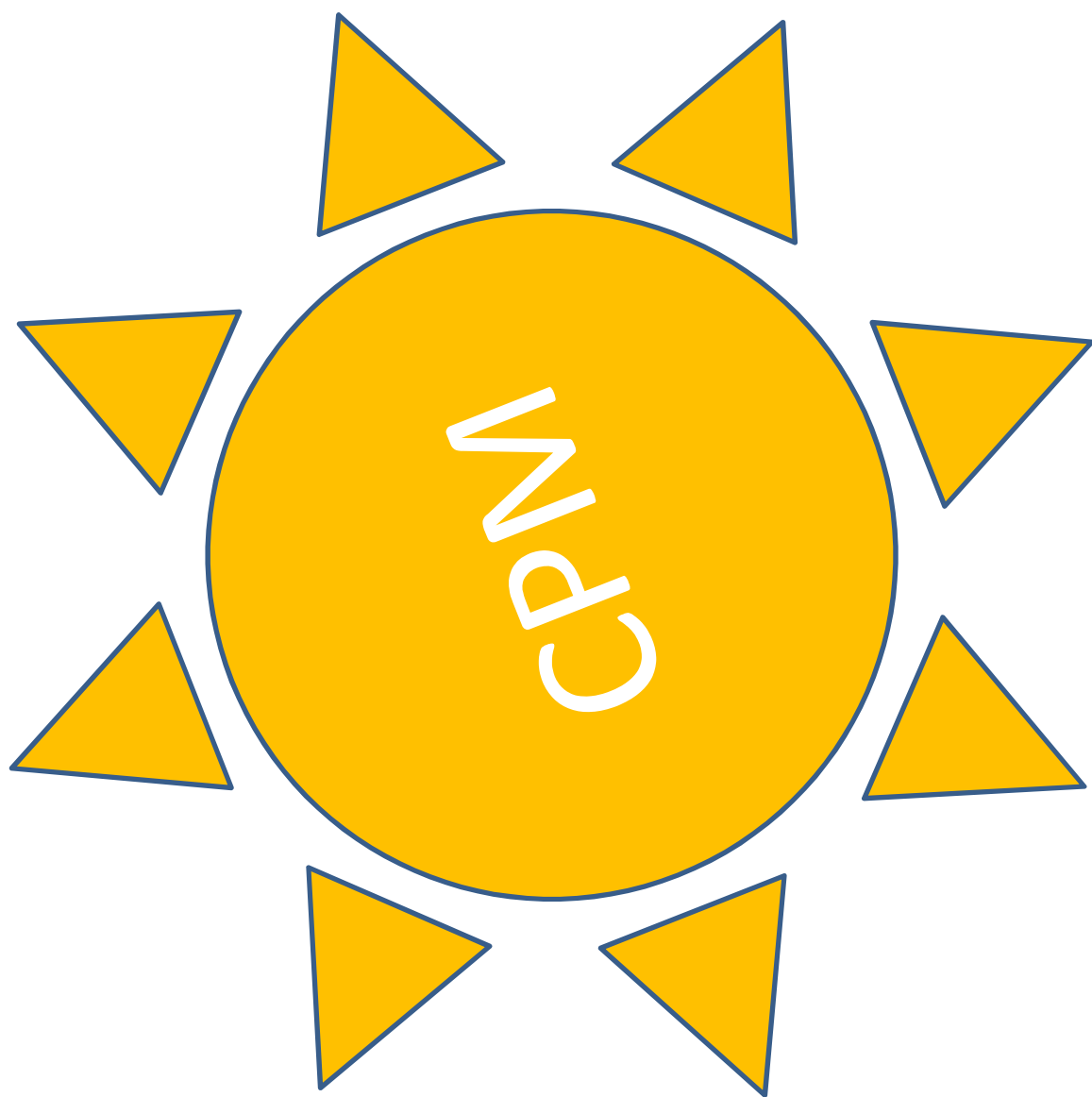












Основная идея:



аккуратный и последовательный анализ
деятельности всей организации
позволяет сотрудникам лучше понимать
корпоративные цели и направлять свои
усилия на их достижение

CRM содействует бизнес-подразделениям и высшему руководству в выявлении потенциальных рисков невыполнения поставленных задач, определяя эти риски до того, как они превратились в серьезные проблемы



Прозрачность, создаваемая
своевременным поступлением
точной информации от
подразделений Компании к
руководству и обратно, позволяет
Точно прогнозировать и планировать
деятельность, принимать компетентные
управленческие решения и эффективно
распределять ресурсы, а значит в итоге
повышает стоимость компании

