

Построение системы управления эффективностью деятельности в компании

Гайдак Денис Валерьевич
Директор по экономике и финансам группы компаний САРМАТ

Цель доклада



- Разъяснить суть концепции CRM и его место в корпоративной системе управления
- Показать, как на практике реализована данная концепция
- Привести примеры использования инструментов CRM

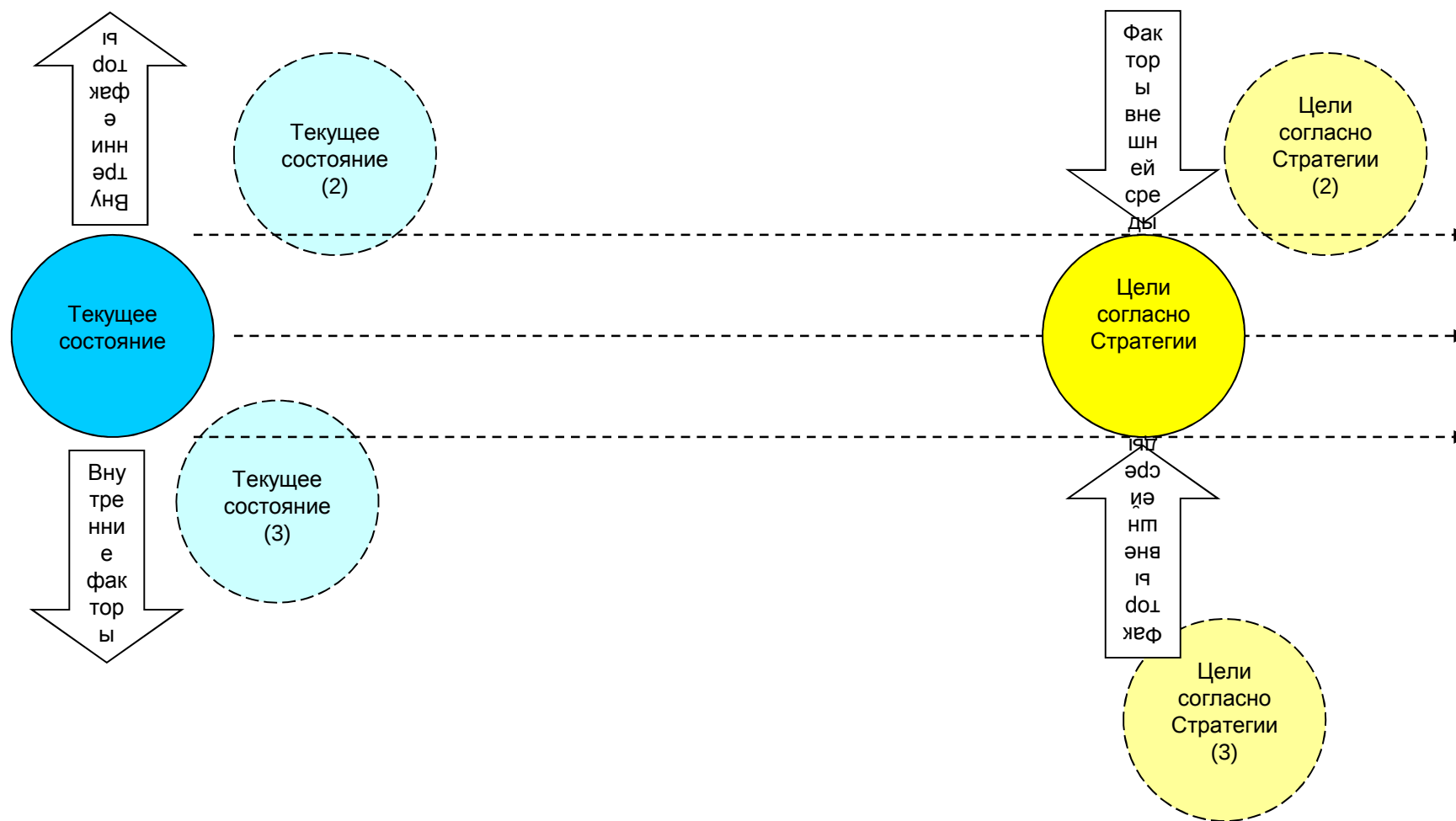
Современные экономические условия требуют от компаний постоянного проведения изменений в организации ведения бизнеса



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



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



**Управление
Эффективностью
Деятельности**

Управление эффективностью деятельности =
Corporate Performance Management (CPM) =
Business Performance Management (BPM) =
Enterprise Performance Management (EPM) =
Strategic Enterprise Management (SEM)

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

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



Corporate performance management – 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

Развитие CRM / 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

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

Задачи CRM:

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



(культуры)

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	
Сотрудн ик	Сотрудн ик	Сотрудн ик	Сотрудн ик	Сотрудн ик	Сотрудн ик

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 •Регулярные ошибки при составлении отчетов	•Снижение достоверности отчетных данных •Неэффективность принимаемых решений
5 Неэффективность системы планирования	•Ручные сбор и обработка информации •Существенные отклонения фактических данных от запланированных	•Отсутствие реальных целей в работе организации •Неэффективность принимаемых решений
6 Неэффективность использования активов компании (в т.ч. производственных)	•Значительное количество непрофильных и невостребованных активов •Низкая рентабельность основных производственных фондов	•Снижение отдачи на вложенный капитал
7 Неэффективность инвестиционного процесса	•Отсутствие инвестиционных бюджетов	•Снижение отдачи на вложенный капитал
8 Неэффективность систем	•Отсутствие прозрачности принимаемых	•Снижение стоимости компании

Оценка степени готовности компании к внедрению CRM

Утверждение	1	2	3	4	5	Утверждение
Мы воспринимаем планирование серьезно						Планирование является для нас исключительно бумажной работой
Мы знаем, какие факторы влияют на эффективность нашего бизнеса						Мы никогда не понимали, какие факторы влияют на эффективность нашего бизнеса
Мы рассматриваем наш бизнес в долгосрочной перспективе						Мы преимущественно живем сегодняшним днем
Наши менеджеры в состоянии сделать всесторонний обзор результатов бизнеса						Наши менеджеры сфокусированы только на финансовых результатах
Мы серьезно занимаемся управлением персоналом в нашей компании						Наша компания не является бизнесом, ориентированным на сотрудников
В нашей компании люди охотно готовы брать на себя ответственность						В нашей компании люди избегают брать на себя ответственность
Мы редко привлекаем консультантов – только когда для решения задачи не хватает собственных знаний и опыта						Мы используем консультантов с избытком – они повсюду в нашей компании
Сектора нашего бизнеса отлично срабатываются друг с другом						Сектора нашего бизнеса работают разобщено
Мы применяем инструменты и техники только когда уверены, что они нам подходят						Мы применяем новейшие инструменты и техники без полной оценки их полезности для нашей компании
Если персоналу требуется повышение квалификации, компания идет на						Мы не обеспечиваем соответствующую подготовку и

Выберите номер, наиболее подходящий для вашей ситуации:

- 1 = абсолютно согласен с утверждением,
находящимся слева
- 2 = согласен с утверждением, находящимся слева
- 3 = нейтрален
- 4 = согласен с утверждением, находящимся справа
- 5 = абсолютно согласен с утверждением,
находящимся справа

Если ваш результат составил **более 30 баллов**, то ваша компания слабо подготовлена к управлению эффективностью

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



Типовой интегрированный цикл планирования

Месяц	Уровень стратегии	Уровень подразделения	Уровень сотрудника
1	•подготовьте информацию для стратегического планирования •распределите ответственность между сотрудниками за результаты на основании их квалификации		
2	Проведите стратегический анализ. Вводные данные должны включать: •текущий стратегический план •данные от штатного персонала •данные от выбранных консультантов / экспертов		
3	•создайте первый проект стратегического плана. Для повышения его качества прогоните его через всех, кто давал свои данные •на основании полученных замечаний создайте второй проект стратегического плана		
4	•проконсультируйтесь с основными заинтересованными лицами •обобщите замечания и создайте третий проект стратегического плана	Подготовьте информацию для бизнес-плана. Определите приоритеты для текущего года из стратегического плана. Используйте их как основу для бизнес-плана	
5	•Завершите стратегический план •Проведите риск-анализ	Проведите мероприятия по подготовке бизнес-плана (рабочие заседания). Создайте первый проект бизнес-плана	
6		•Проконсультируйтесь с основными заинтересованными	Заложите требования к повышению эффективности.

Типовой интегрированный цикл планирования

Месяц	Уровень стратегии	Уровень подразделения	Уровень сотрудника
7		Проговорите второй проект со всеми, кто участвовал в подготовке первого. Завершите подготовку бизнес-плана на следующий год (июль - июнь)	Подготовьтесь к разработке индивидуальных соглашений об эффективности на следующий год. Проинформируйте персонал и обеспечьте инструкции
8	Отчет об исполнении стратегического плана за первый квартал	Завершите подготовку бюджета на следующий год, опираясь на бизнес-план	Разработайте индивидуальные соглашения об эффективности, включая план активностей по изучению и развитию, на период 1 июля - 30 июня
9			Соберите все индивидуальные соглашения об эффективности, включая план активностей по изучению и развитию, и зарегистрируйте их в HR службе
10		Первый двухмесячный отчет об исполнении бизнес-плана	
11	Отчет об исполнении стратегического плана за второй квартал		
12		Второй двухмесячный отчет об исполнении бизнес-плана	Первый отчет за период 1 июля - 31 октября
13			

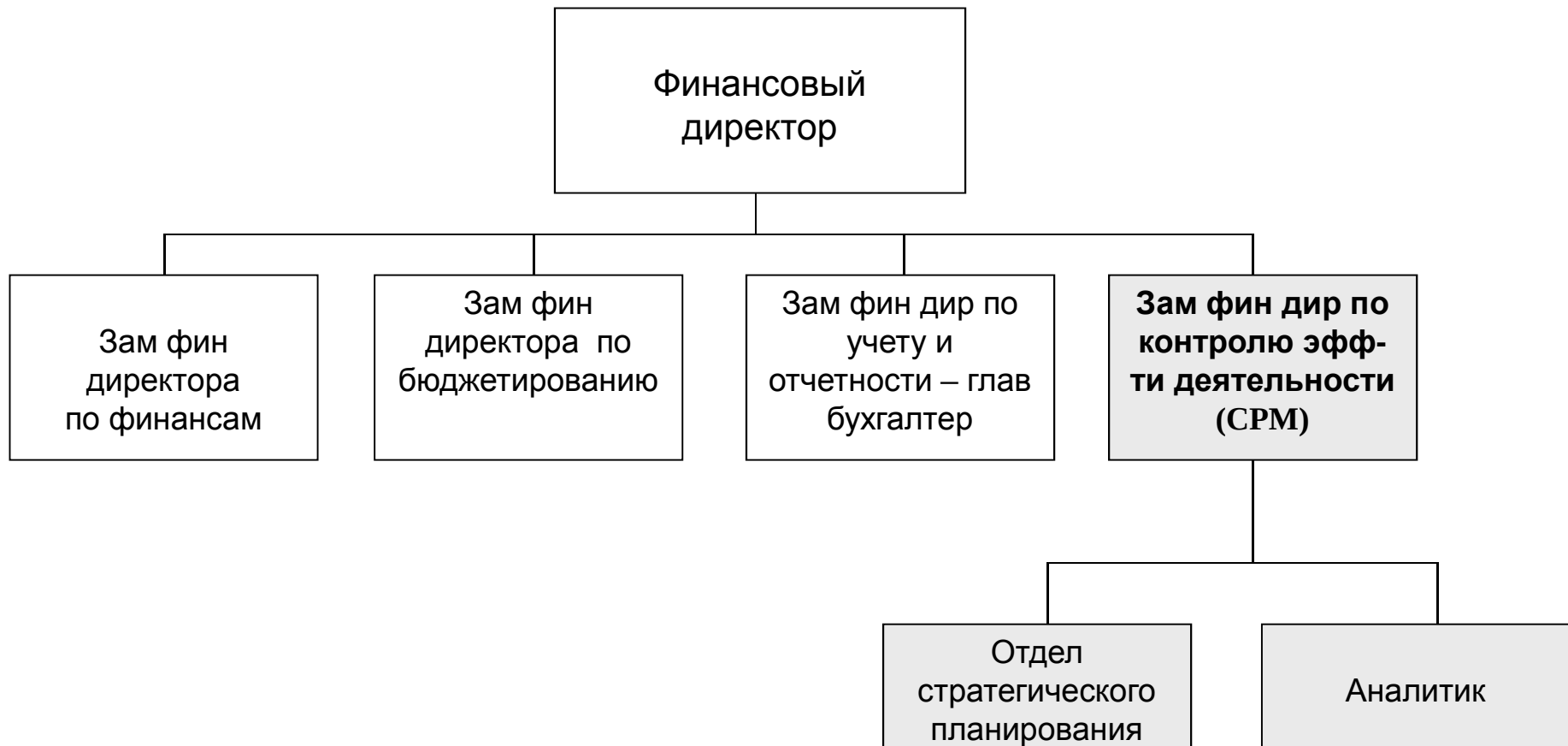
Типовой интегрированный цикл планирования

Месяц	Уровень стратегии	Уровень подразделения	Уровень сотрудника
14	Отчет об исполнении стратегического плана за третий квартал	Третий двухмесячный отчет об исполнении бизнес-плана	
15			
16		Четвертый двухмесячный отчет об исполнении бизнес-плана	Второй отчет за период 1 июля – 28 февраля
17	Отчет об исполнении стратегического плана за четвертый квартал		
18		Пятый двухмесячный отчет об исполнении бизнес-плана	Заложите требования к повышению эффективности, потребности в изучении и развитии в процесс бизнес-планирования на следующий год
19			
20		Шестой двухмесячный отчет об исполнении бизнес-плана	Годовой отчет об исполнении и общее итоговое обсуждение

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:

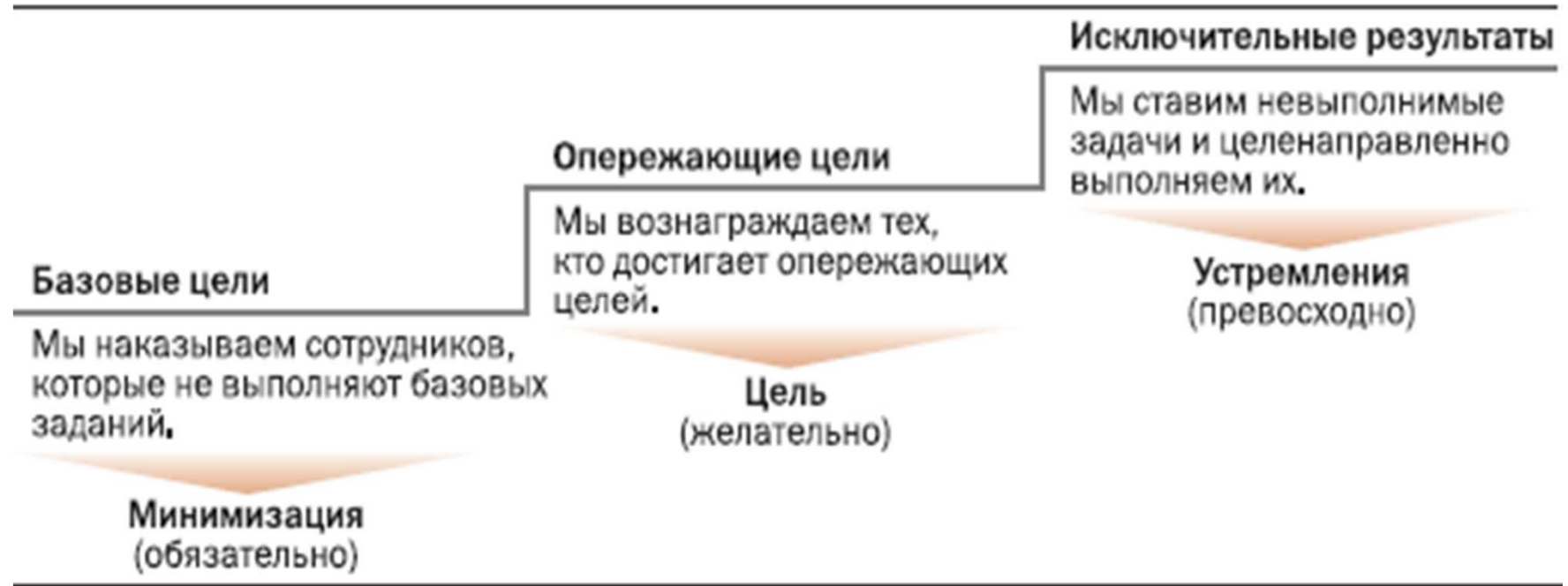
- Организация и координация стратегического планирования
- Оценка эффективности функциональных направлений компании и отдельных проектов
- Разработка и содействие в разработке операционных процедур
- Оценка эффективности процессов и систем управления

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

Основная идея:

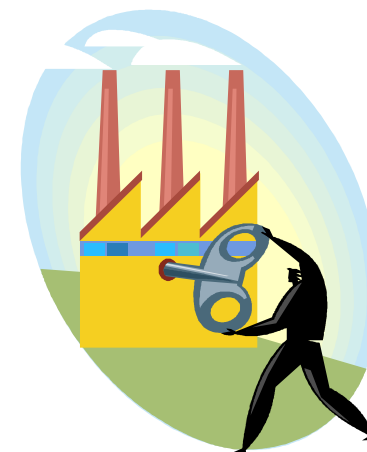


аккуратный и последовательный анализ
деятельности всей организации
позволяет сотрудникам лучше понимать
корпоративные цели и направлять свои
усилия на их достижение

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



Литература

- Anthony, R.N. Planning and Control Systems: A framework for analysis. – Boston, Ma.: Harvard Graduate School of Business, Division of Research, 1965
- Eccles, R.G., and Pyburn, P.J. Creating a Comprehensive System to Measure Performance // Management Accounting. – 1992. – October
- Роль финансовой службы в современной компании: эффективная деятельность при соблюдении законодательных норм / KPMG – Исследование. 2006
- Методики, технологии и инструменты BPM / IntersoftLab – Статья. TDWI, октябрь 2004
- Метрика эффективности / Бугров Д. – Статья. Вестник McKinsey, № 1 (3), 2003

**БОЛЬШОЕ СПАСИБО
ЗА
ВНИМАНИЕ**

