

1-я Московская международная конференция
“**КОНТРОЛЛИНГ** и управленческий учет: ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ”



24 – 26 марта 2005 г

<http://mcc.cima.ru>

Чтобы своевременно узнать о следующей конференции по контроллингу, рекомендуем:

- периодически посещать портал контроллеров <http://www.CIMA.ru>;
- подписаться на дискуссионный лист контроллеров СНГ:

<http://subscribe.ru/catalog/economics.school.controlling>



Алексей БОРИСОВ,

Консалтинговая компания IDS Scheer /Логика бизнеса,
г. Москва, Россия

**"Система сбалансированных показателей и процессный
подход - основа для создания замкнутого цикла
контроллинга и управленческого учета"**



"Система сбалансированных показателей и процессный подход - основа для создания замкнутого цикла контроллинга и управленческого учета"

Борисов Алексей Владимирович
Директор Коммерческого департамента

Компания IDS Scheer / Логика бизнеса

- Ведущие консультанты и менеджмент компании работают на рынке с 1992 г.
- В рейтинге российских консалтинговых компаний – в первой 10-ке в номинации «организация производства товаров и услуг»
Источник: рейтинговое агентство «Эксперт-РА»
- Январь 2005 – компания «Логика бизнеса» входит в группу компаний IDS Scheer
- Март 2005 года – договор о стратегическом партнерстве с компанией Balanced Scorecard Collaborative

Стратегические партнеры

- SAP
- HP
- Balanced Scorecard Collaborative



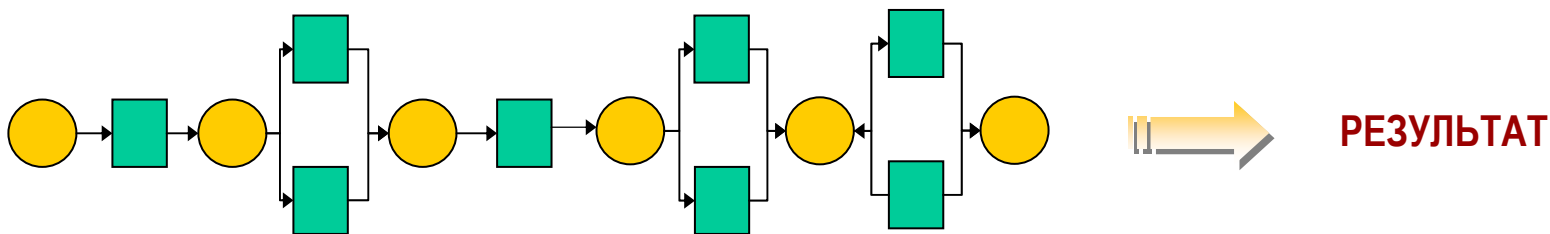
Некоторые клиенты

- МЭРТ РФ
- Мининформсвязь
- ГУ - Высшая школа экономики
- Комитет по управлению муниципальной собственностью (г. Южно-Сахалинск)
- Администрация Президента Кыргызстана
- Белгородэнерго
- Пермская ГРЭС
- Нофoryзанская ТЭЦ
- УК Волжского ГидроЭлектроКаскада
- ФСК
- СО - ЦДУ РАО ЕС
- Юкос
- Лукойл НК Сургутнефтегаз
- Тюменская Нефтяная Компания
- Башнефтехим
- РУСАЛ
- СУАЛ
- МЕЧЕЛ, Челябинск
- Магнезит
- ДСК-2
- Барклай холдинг
- Издательство РОСМЭН
- Шатура-Мебель
- Энгельская мебельная фабрика
- ДОК «Красный октябрь»
- AVON / Россия
- Даймлер-Крайслер / Россия
- АвтоВАЗ
- Юнитранс
- Группа компаний East Line
- Аэрофлот
- Альфа Банк
- Автобанк-Никойл
- ММБ
- Росбанк
- Транскредитбанк
- Сбербанк РФ
- Банк «Возрождение»
- WestLB / Россия
- Пробизнесбанк
- Собинбанк
- АО «Вымпелком»
- Comstar Telecommunications
- Совинтел
- Казахтелеком
- Эриксон/ Россия
- Уралсвязьинформ

С конца 2001 г. реализовано более 40 проектов с применением методологии BSC.

Процессный подход к управлению

- «... не товары, а процессы их создания приносят компаниям долгосрочный успех». М. Чампи, Дж. Хаммер
- Процессный подход к управлению бизнесом - один из реальных способов существенно улучшить основные показатели Компании, повысить ее конкурентоспособность и ориентированность на клиента, снизить издержки.
- **Бизнес-процесс** – набор операций, которые, взятые вместе, создают результат, имеющий ценность для потребителя.
- Примеры: Разработка нового продукта /услуги; Обслуживание клиента; и т.д.



- Процессы присутствуют везде, где мы живем и работаем, - это объективно существующая принадлежность любой системы, в том числе любой бизнес-системы - предприятия, организации, компании.
- Деятельность организации реализуется через процессы. Они являются механизмами достижения ее стратегических целей.
- Структура процессов определяет организационную структуру организации.

Основные этапы создания процессно-ориентированной системы управления компанией

- Сформулировать программу (стратегию) развития, систему целей
- Выделить ключевые показатели результативности, характеризующие степень достижимости целей (Система сбалансированных показателей)
- Выделить основные процессы, составляющие суть управления и ориентированные на достижение целей
- Реструктурировать систему управления, сформировать оргструктуру. Описать и проанализировать процессы



• «Подчинение структуры процессам, а процессов стратегии» (Остерлох)

• «Оптимальной структуры не бывает. Структура бывает только целесообразная» (А.–В. Шеер)

Жизненный цикл управления процессами

Проектирование/ Описание

- Назначение владельца процесса
- Документирование и анализ процессов и его окружения
- Проектирование недостающих процессов
- Определение ключевых показателей процессов
- Регламенты и роли в рамках процессов

Контрол- линг

- Измерение параметров процесса (время, стоимость, качество, риски)
- Идентификация «слабых мест»
- Контроль основных KPIs
- Контроль его адекватности после внедрения ИТ

Видение & стратегия

- Миссия / видение
- Стратегические цели
- KPIs, разработанные с помощью Balanced Scorecard

Внедрение

- Внедрение методики управления процессами
- Изменения в системе управления
- Выбор ИТ-решений и подготовка к внедрению ИТ-систем
- Внедрение ИТ-систем
- Управление изменениями, рисками, знаниями в рамках процесса



1. Видение и стратегия

- Определение показателей процессов в рамках описания окружения процессов
- Определение целей процессов на основе критических факторов успеха
- Оценка процесса как базис для спецификации содержания проекта

Результаты:

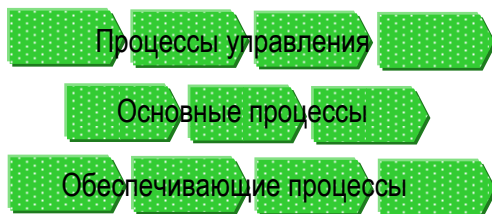
Матрица основных функций

потребители функций	граждане	...	Органы власти
Грузовики			
Самолеты			
Дизельные моторы			

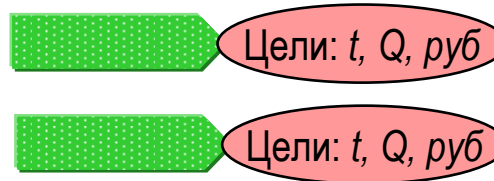
Анализ ключевых факторов успеха

присут	--	-	0	+	++
КФУ					
КФУ1					
...					
КФУn					

Структура процессов



Цели и процессы



Выбор процессов для оптимизации

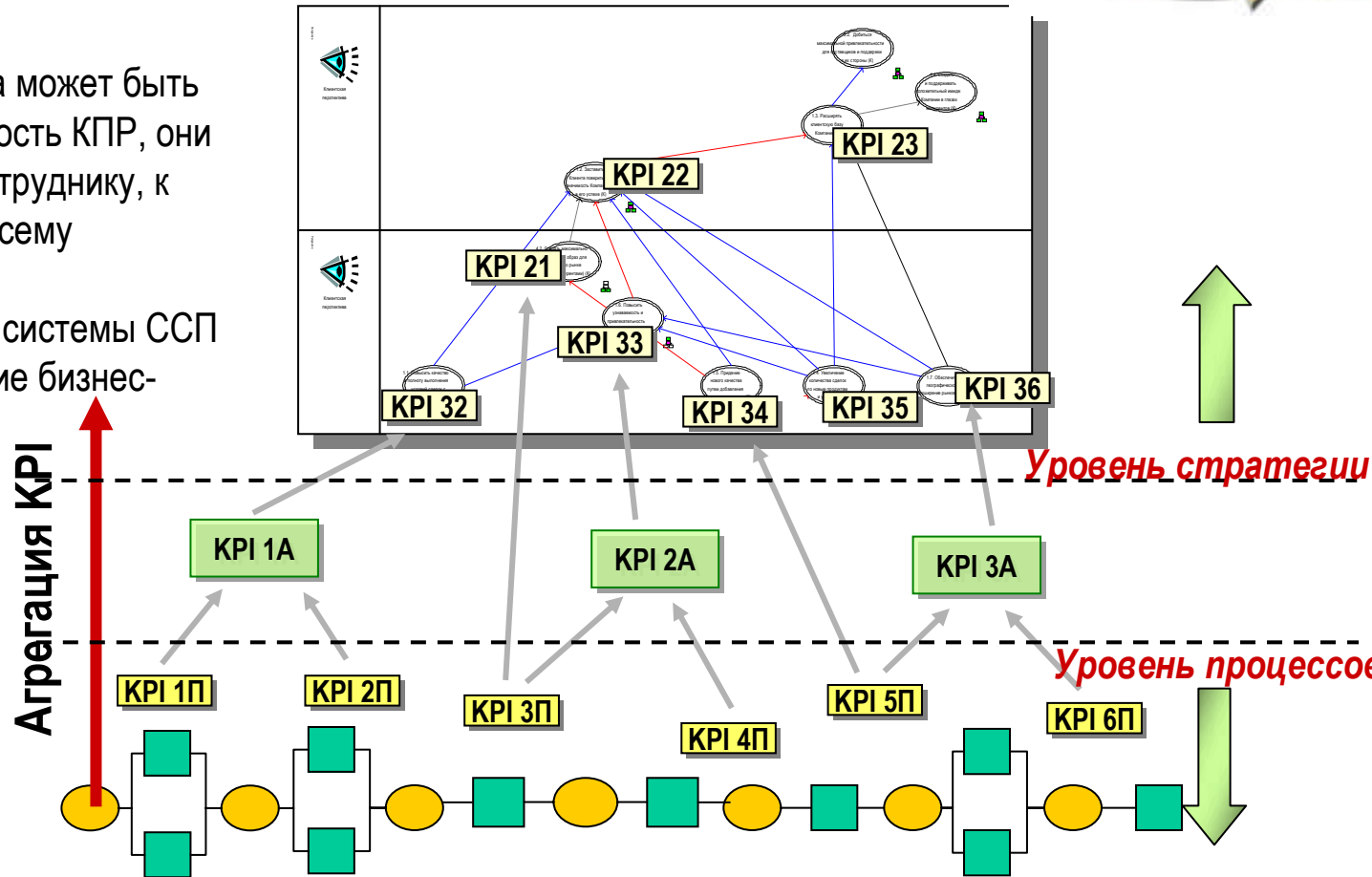


Привязка процессов к стратегическим целям компании

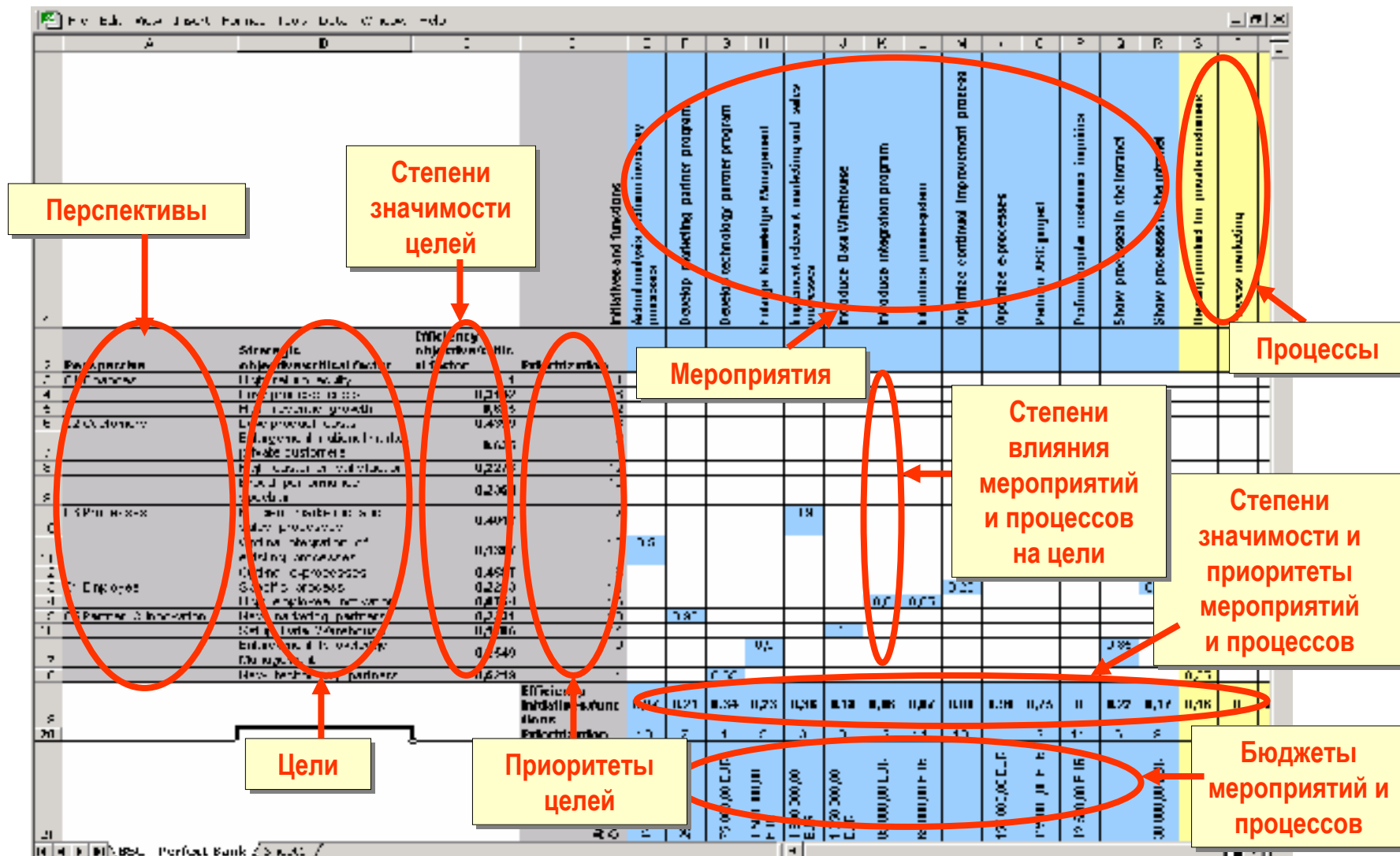
«Трансформируя стратегию в реальные действия ...» Технология Balanced Scorecard



- Для каждого процесса может быть определена совокупность КПР, они могут относиться к сотруднику, к группе операций, ко всему процессу
- Для создания полной системы ССП необходимо понимание бизнес-процессов
- «Привязка» КПР для процессов к КПР на верхнем уровне (к стратегии) через агрегацию

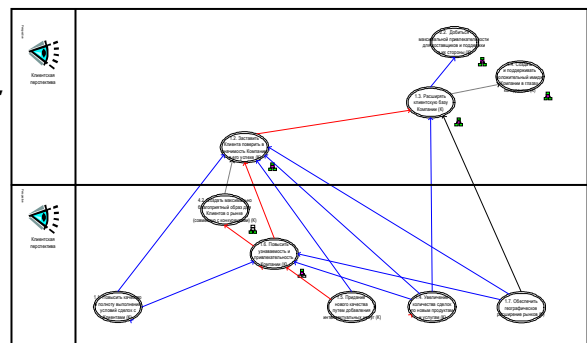


Анализ эффективности процессов и мероприятий



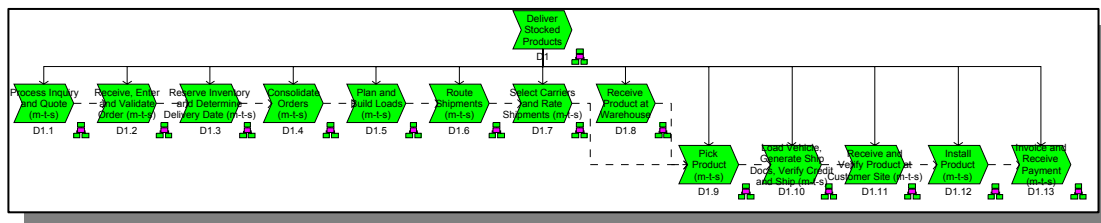
Полная картина

Сбалансированная система (BSC) – планы развития компании



Показатели эффективности (финансовые и нефинансовые)

Процессы компании



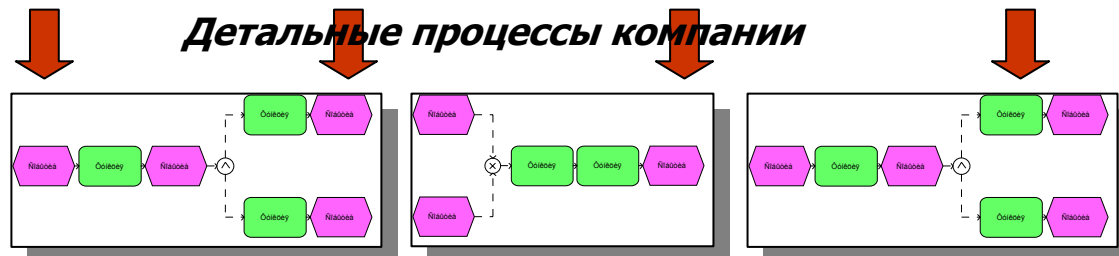
% Orders/ line received defect free

% Receipts Received Without Quality Verification

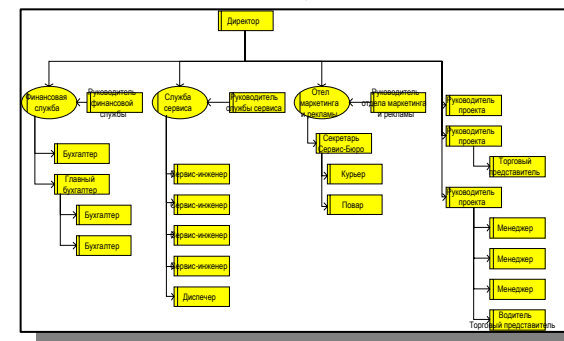
Verification Cycle Time

Verification Costs as a % of Product Acquisition Costs

Детальные процессы компании



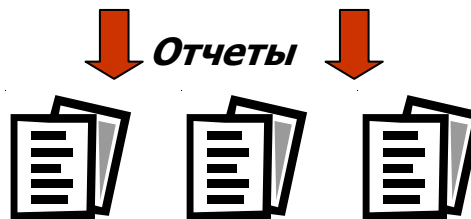
Мотивация персонала



Информационные технологии (системы и данные)



Отчеты



Моделирование и анализ процессов



- Назначение владельца процесса
- Определение ключевых показателей процессов
- Документирование и анализ процессов и его окружения
- Проектирование недостающих процессов
- Регламенты и роли в рамках процессов

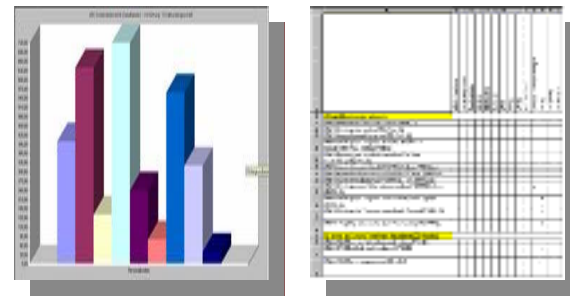
Модели процессов

Соглашения

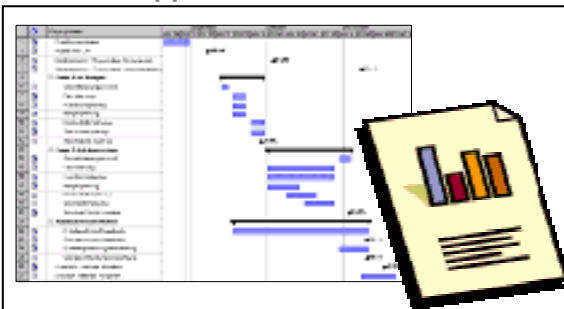
- БД
- Пользователь
- Графика
- Оценка



Анализ процессов (структурный и количественный)



Выделение преимуществ/ Дальнейшие шаги



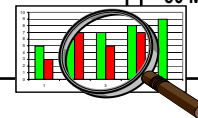
Выбор параметров измерения и назначение приоритетов

Подходы для сокращения складских запасов

Graduated stocks planning
Extension of
responsibility for planning
Overall process
responsibility

Потенциал для сокращения

40 Млн
30 Млн
50 Млн



Что достигается посредством анализа процессов

Измеряемые показатели:

- Время обработки заявки клиента
- Время цикла сделки по внутренней логистике



Измеряемые показатели:

- Улучшение качества услуг после заключения контракта
- Удовлетворенность клиентов
- Квалификация персонала
- Соотношение ошибки / жалобы

Измеряемые показатели:

- Стоимость персонала в процессе
- Стоимость самого процесса и отдельных его частей
- Стоимость ИТ-систем

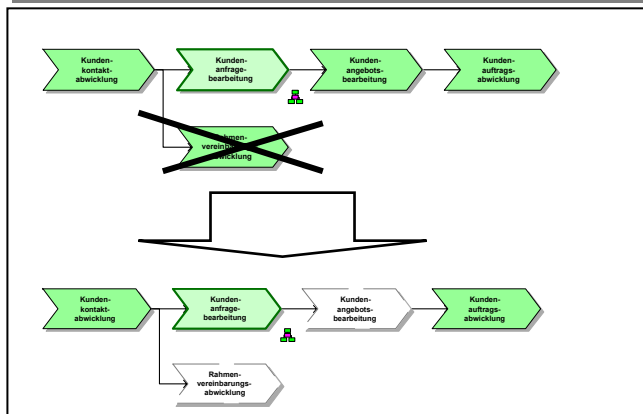
Измеряемые операционные риски (Basel II):

- Потоки работ
- ИТ-системы
- Оргструктура
- Персонал
- Операционные ресурсы/инфраструктура

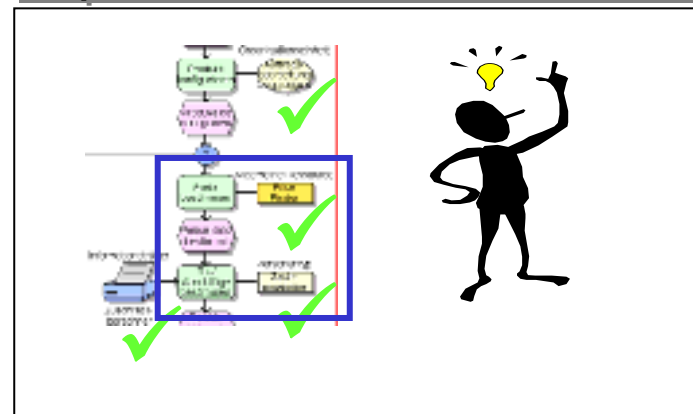
Совершенствование процессов



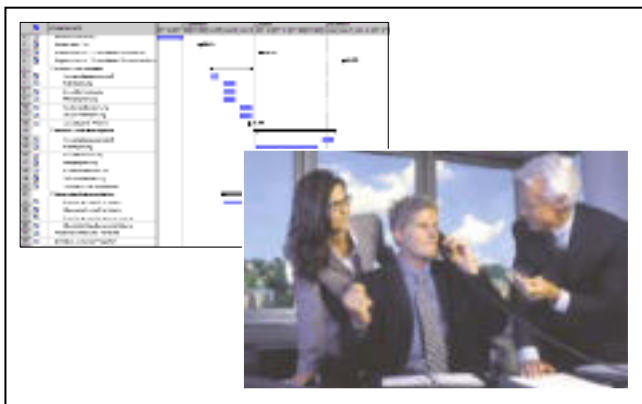
Проектирование процессов



Детальное описание целевых Процессов. Анализ возможностей.

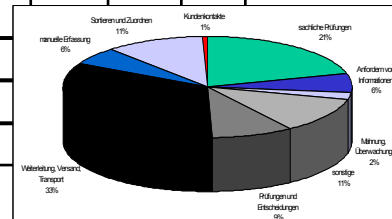


Разработка плана реализации



Возврат инвестиций

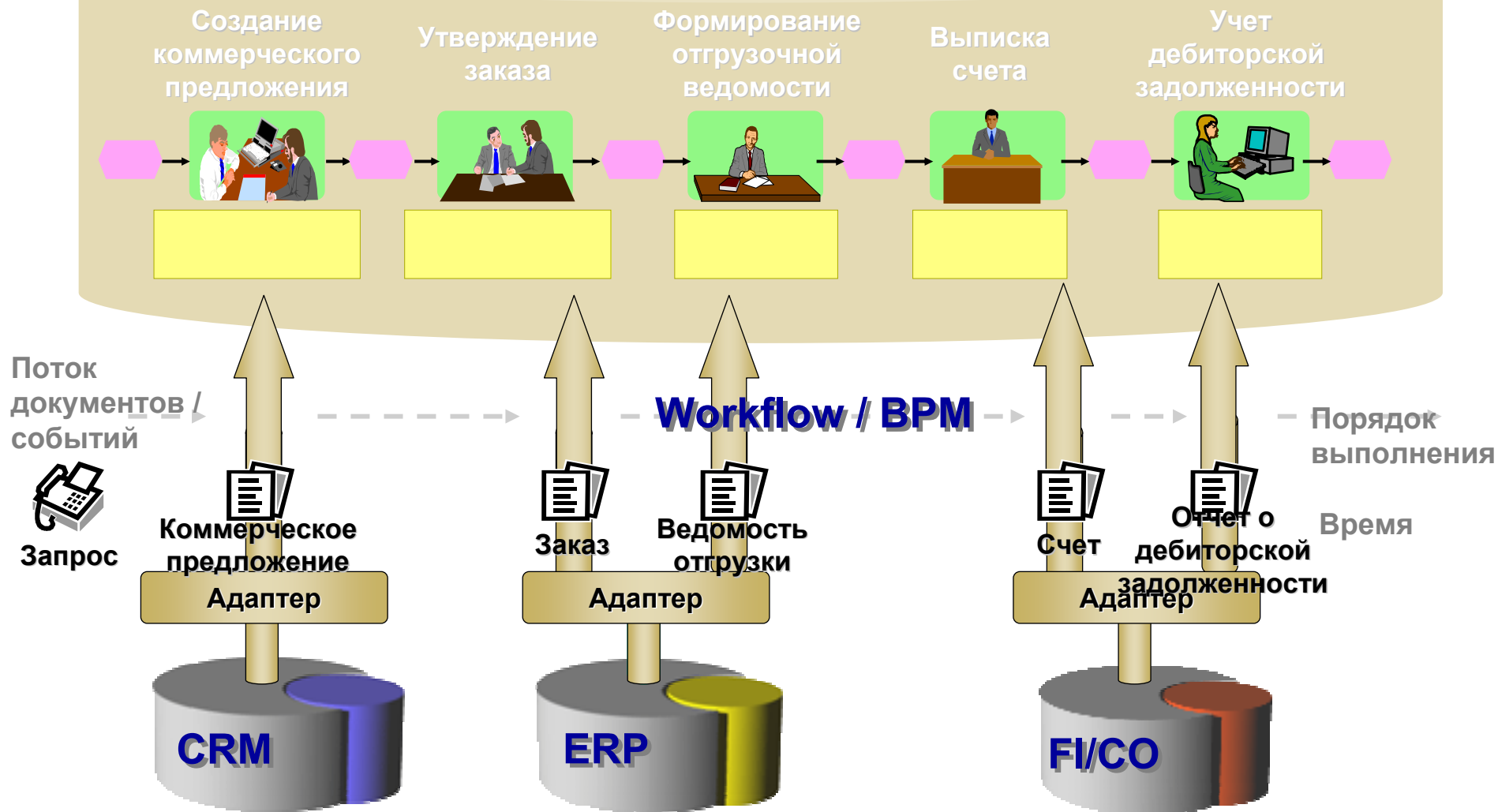
Функция	Время ожидания	Ориентация	Обработка	Транспорт	Сумма
Подготовить предложение	2 недели	10	45		
Подготовить анкету	1 неделя	5	25	5	
Заполнить анкету	2 дня	5			
Проверить анкету	2 дня	20			
Обработать анкету	2 дня	20			
Сформировать политику	4 дня	30			



ИТ-поддержка процессов и управления ими



Описание и контроллинг процессов



4. Мониторинг процессов и анализ причин отклонений



Мониторинг индикаторов раннего предупреждения

Анализ трендов и колебаний

Определение влияющих факторов

“ЧТО”
произошло?

Анализ процессов
Получаемая в ARIS PPM картина текущих процессов делает возможным их измерение, оценку, анализ и, следовательно открывает новые возможности для оптимизации

“КАК”
это произошло?

Выделение главного в распределениях

“ПОЧЕМУ”
это произошло?

Оценка сценариев выполнения бизнес-процессов

Целевые группы в компании



Управление
компанией

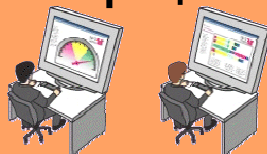


Быстрый обзор по
целевым значениям

ЧТО



Анализ тенденций
для владельцев
процессов



Контроль
успешности
улучшений

КАК



Детальный анализ
для сотрудников



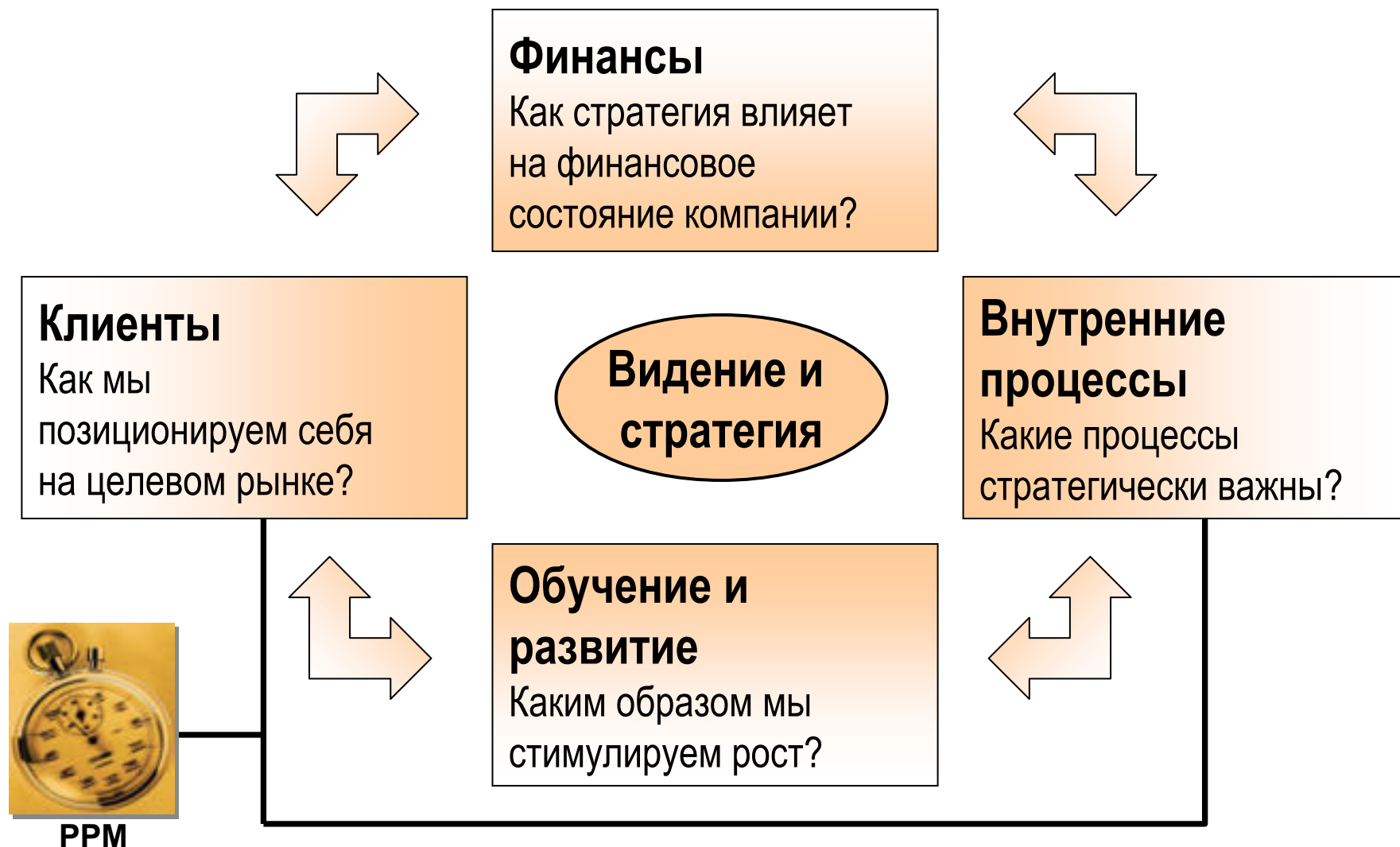
Выявление
потенциала для
оптимизации

ПОЧЕМУ

Мониторинг эффективности на всех уровнях



Связь средств оперативного мониторинга показателей (ARIS PPM) и методология BSC



Работа процессов = Индикаторы + Процессы

Деятельность предприятия

„ЧТО“
Результаты

Работа Бизнеса

Финансы & баланс+
статичные показатели



Ликвидность / Cashflow

Рентабельность
инвестиций

Оборот

Продажи

Знания о бизнесе

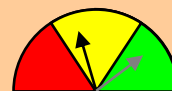
„КАК“
История

„Почему“
Причины

Работа процессов

ARIS Process Performance Manager

Показатели деятельности +
Цепочки процессов

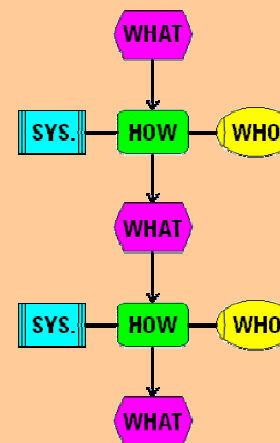


Время

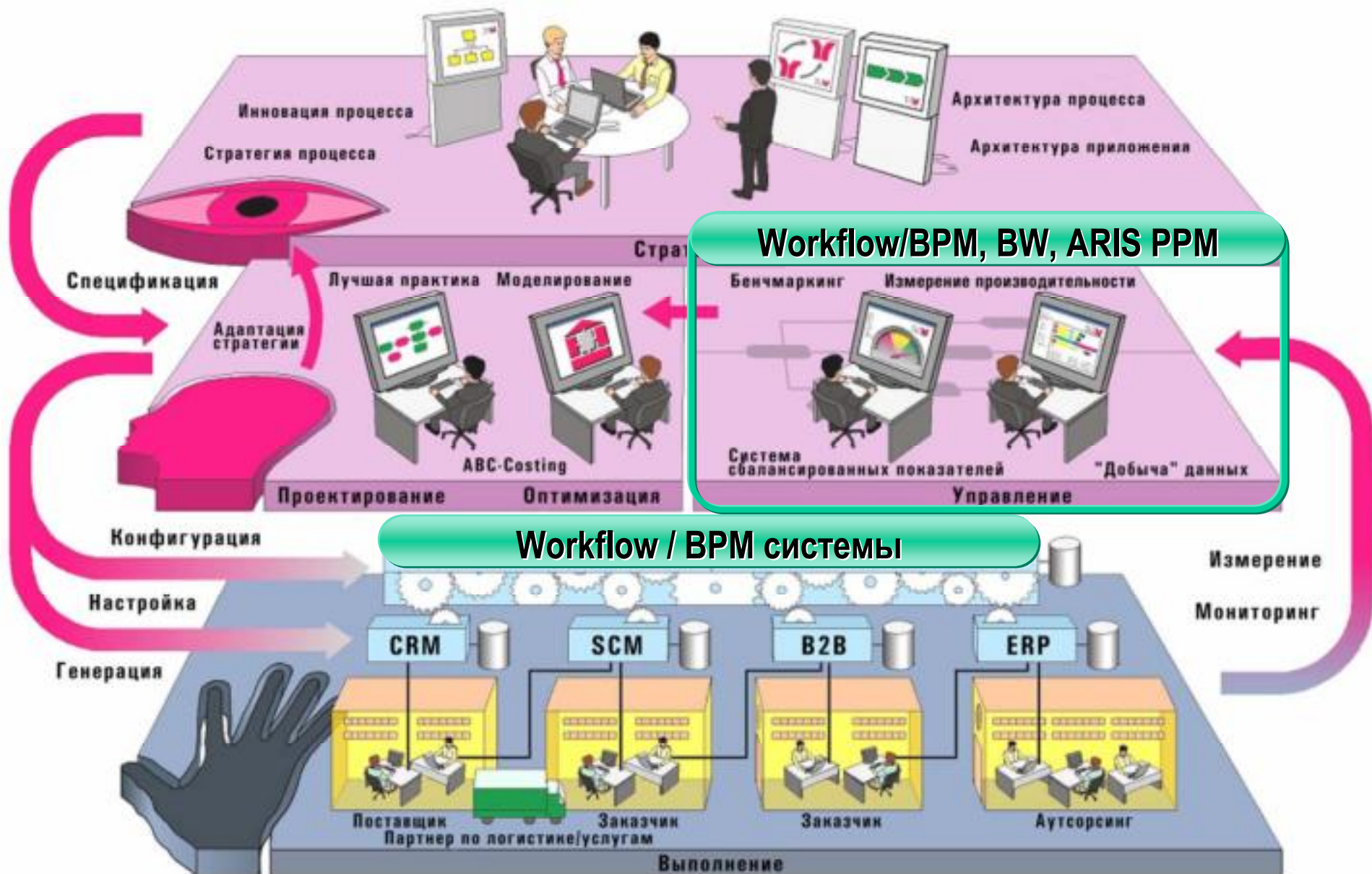
Затраты

Качество

Риски



Уровни управления бизнес-процессами

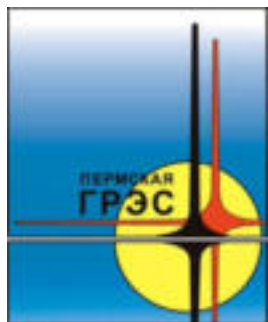


Обзор проектов



ОАО «БЕЛГОРОДЭНЕРГО», г. Белгород

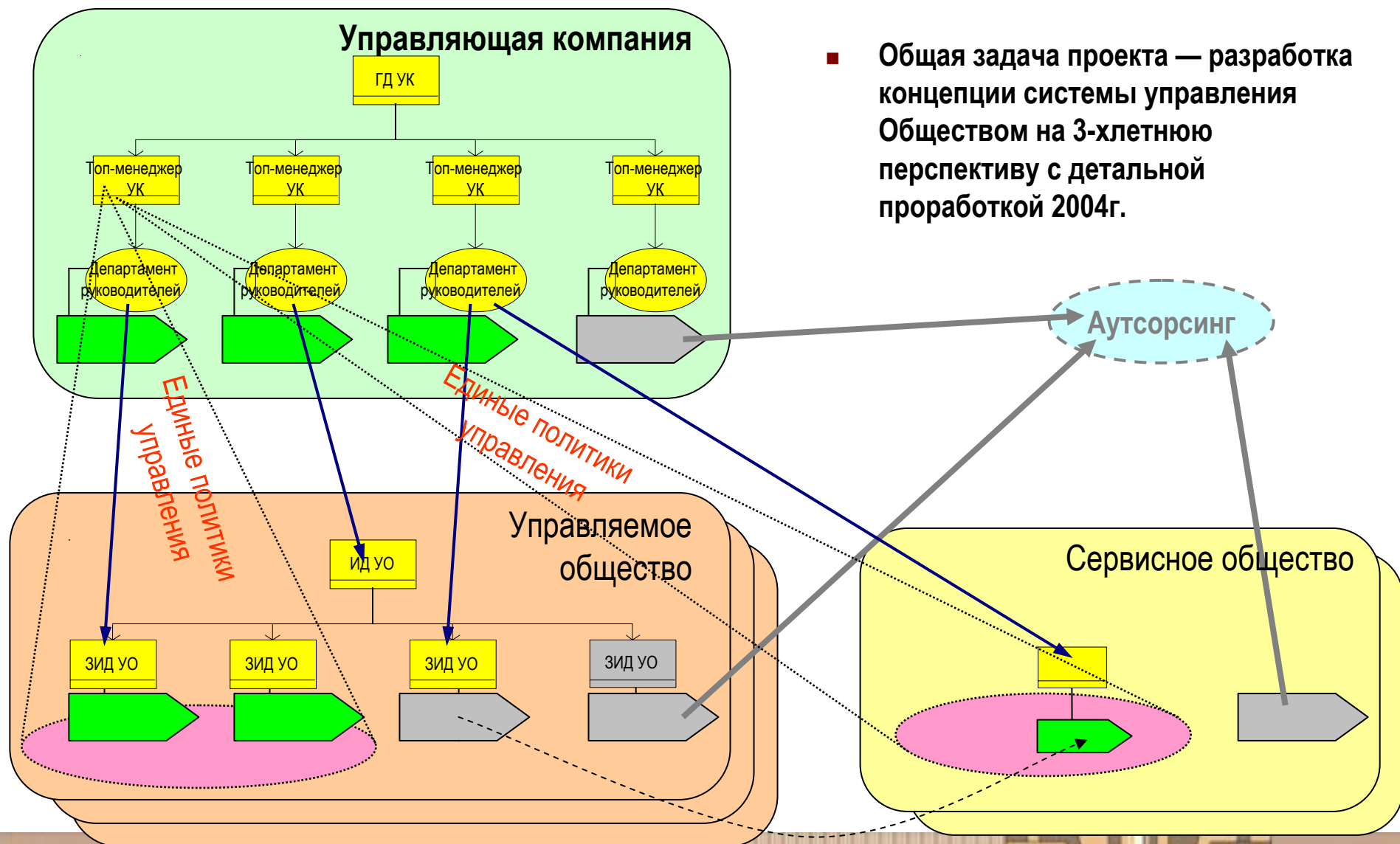
- Разработка основ стратегии и базовых элементов ССП уровня Компании, целей и KPI с использованием ARIS BSC
- Разработка организационной структуры на краткосрочную и среднесрочную перспективы
- Реализация KPI в SAP SEM



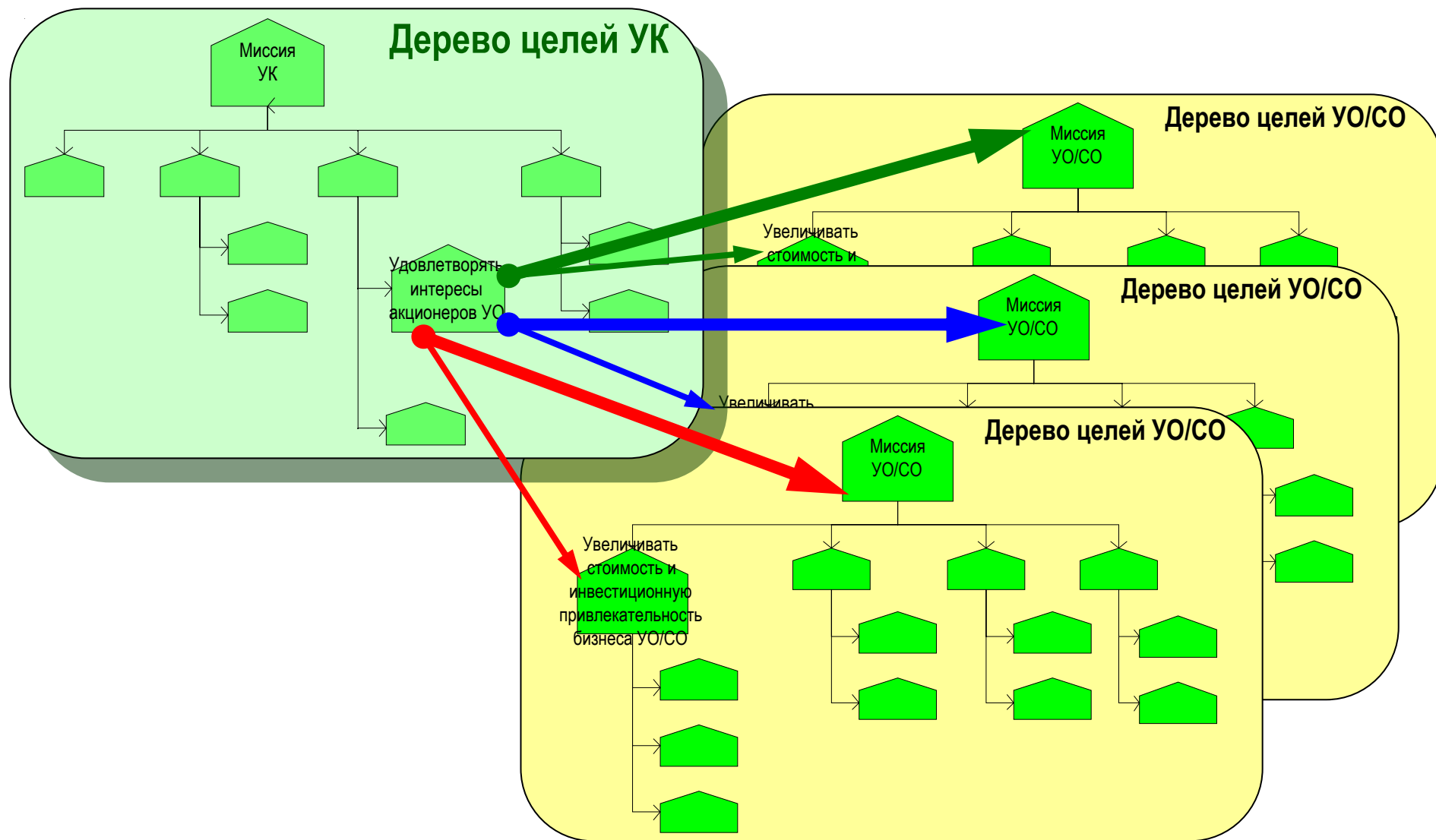
ОАО «ПЕРМСКАЯ ГРЭС», г. Добрянка

- Построение ССП уровня Компании и заместителей Генерального директора с использованием ARIS BSC.
- Разработка концепция ССП и регламент эксплуатации ССП

Пример проекта. ОАО «Белгородэнерго» Совершенствование системы управления

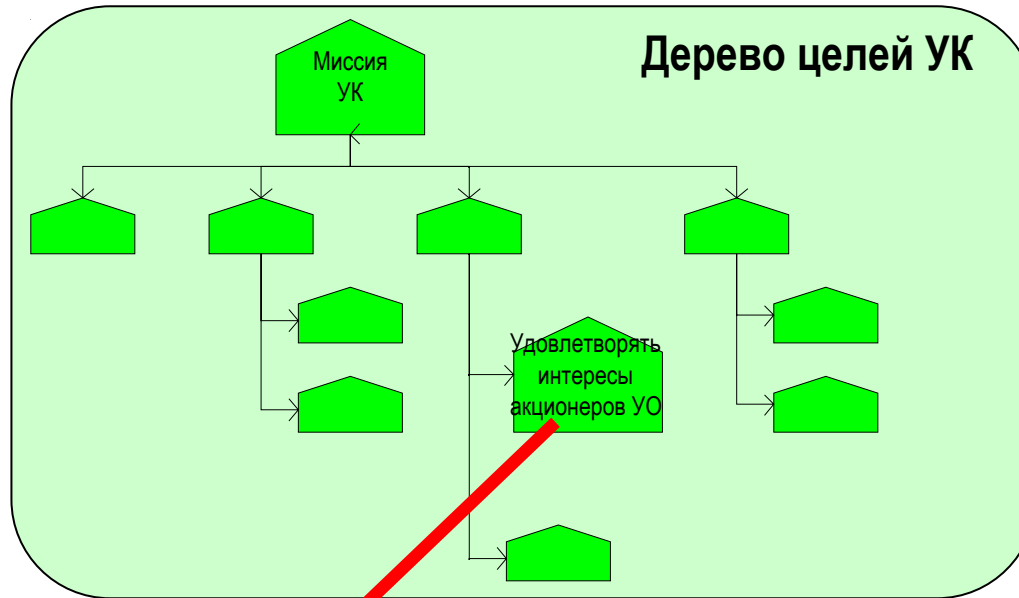


Пример проекта. ОАО «Белгородэнерго» Стратегическое управление

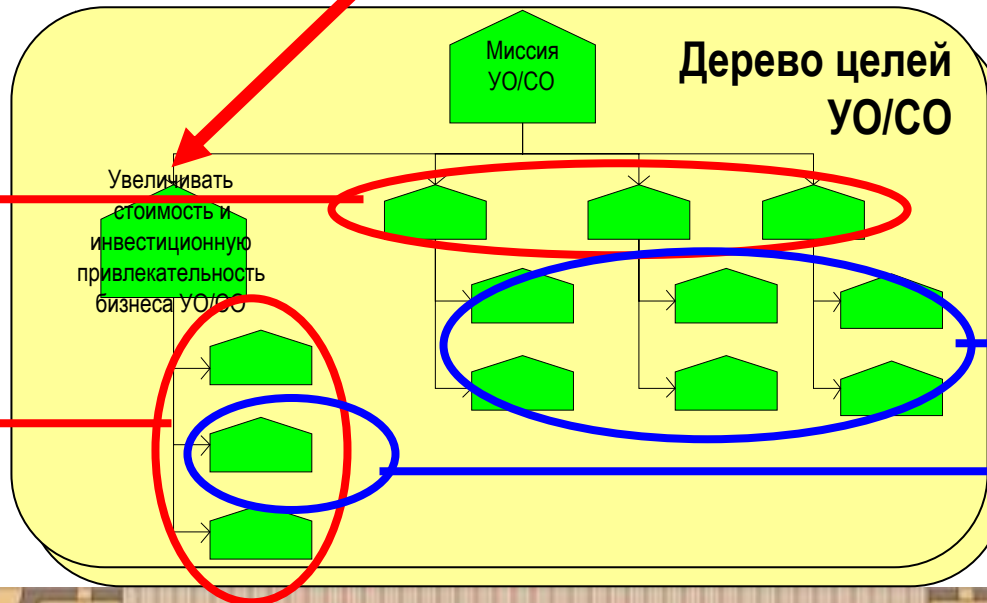
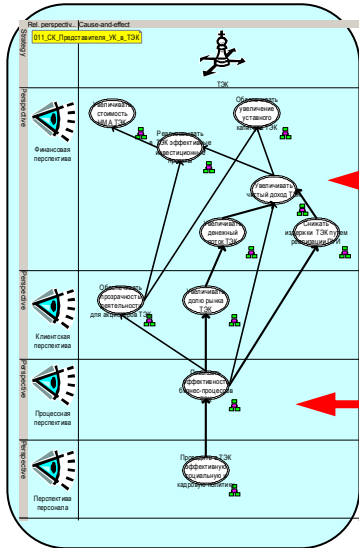


Пример проекта. ОАО «Белгородэнерго»

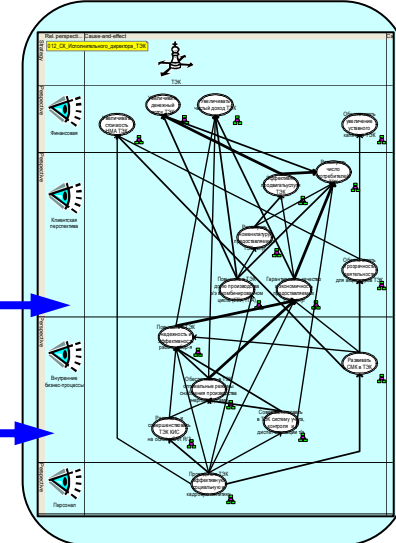
BSC



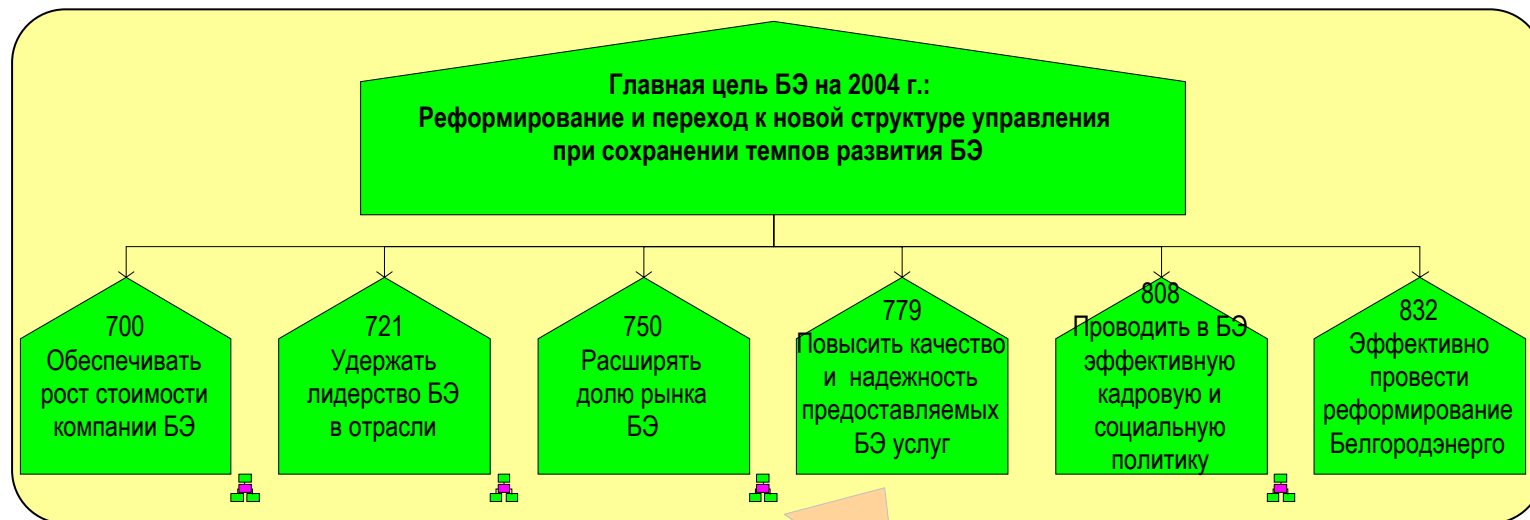
Стратегическая карта
Представителя
УК в УО/СО



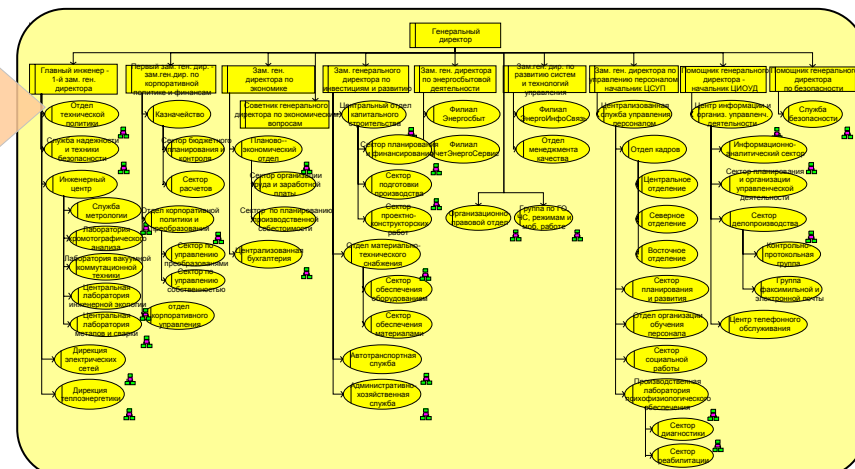
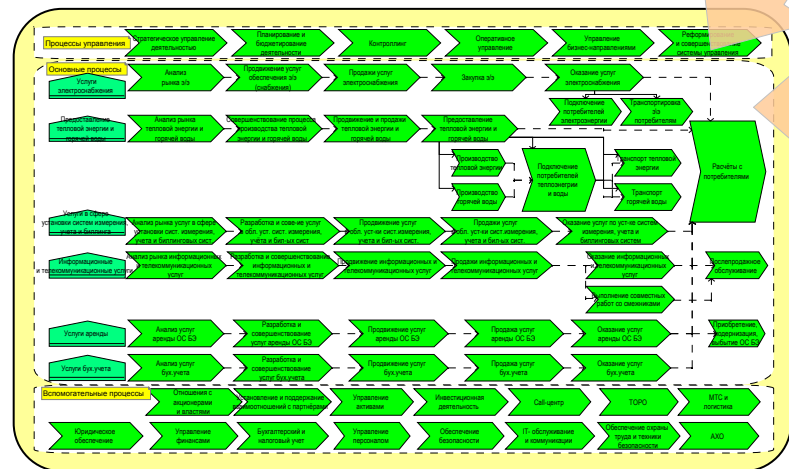
Стратегическая карта
Исполнительного
директора УО/СО



Система управления ОАО «Белгородэнерго» на 2004 г.

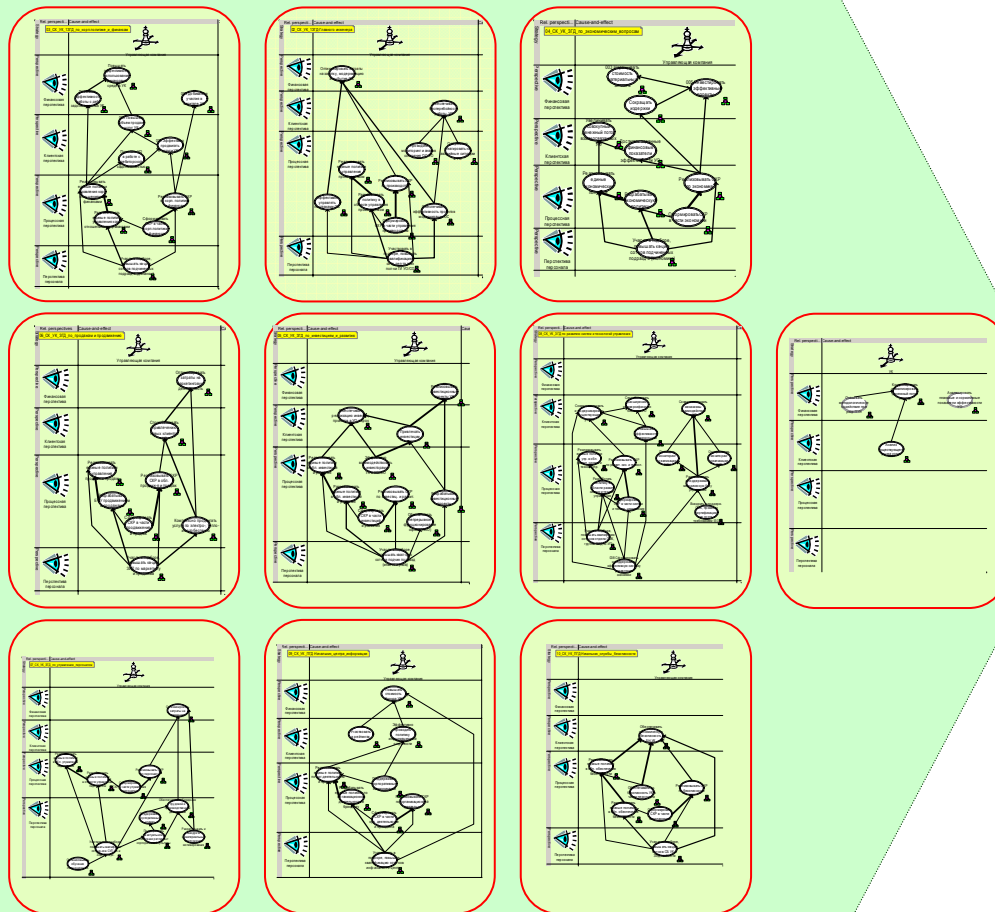
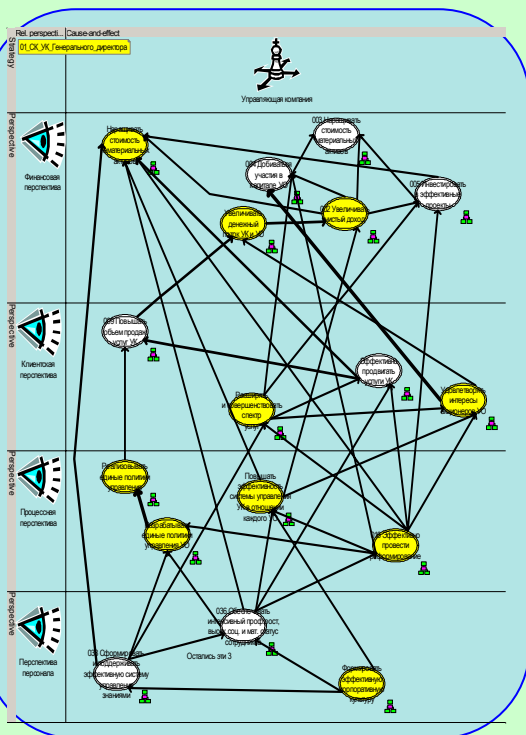


Дерево целей
Белгородэнерго
до 2005 г.
разработано до
третьего
уровня.
Определены
топ-менеджеры,
ответственные
за достижение
целей



Система стратегических карт высших менеджеров Белгородэнерго

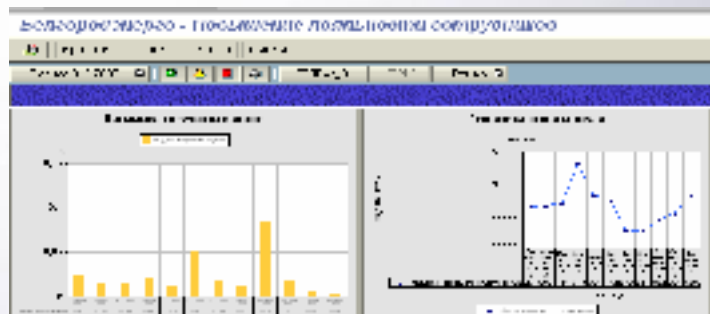
Стратегическая карта
генерального директора



Стратегические карты топ-менеджеров

Пульт управления (Management Cockpit)

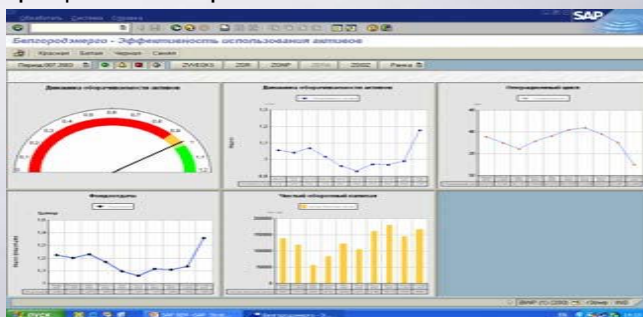
Перспектива обучения и развития



Финансовая перспектива



Процессная перспектива



Клиентская перспектива



SAP Management Cockpit



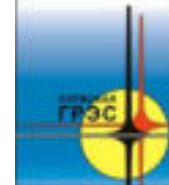
БЕЛГОРОДЭНЕРГО
Открытое акционерное общество

Итоги проекта в ОАО «Белгородэнерго»

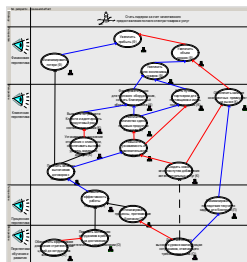
В результате проекта были получены:

- Решения по системе управления на краткосрочную (до 2005 г.) и среднесрочную (до 2007 г.) перспективы, объединенные общим замыслом развития
- Для каждой перспективы были разработаны комплексы стратегических целей, определены ответственные за достижение целей из числа топ-менеджеров
- Разработаны стратегические карты топ-менеджеров с ключевыми показателями результативности
- Определены процессы
- Организационные структуры и принципы управления

Пример проекта. ОАО «Пермская ГРЭС»



Уровень Общества

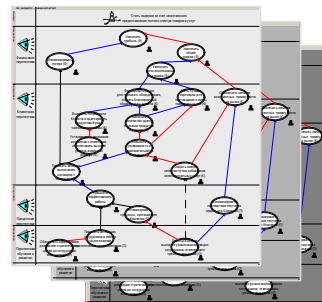
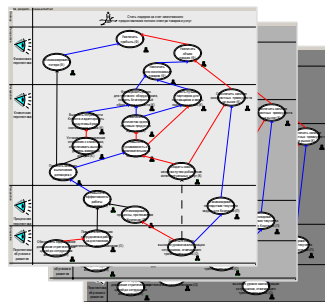


Владелец карты

■ Генеральный директор

1 стратегическая карта

Уровень служб

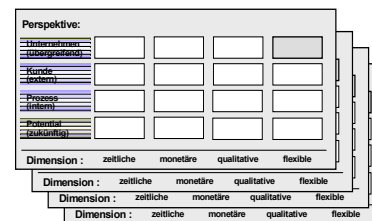
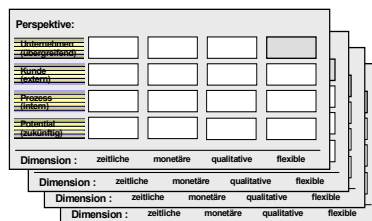
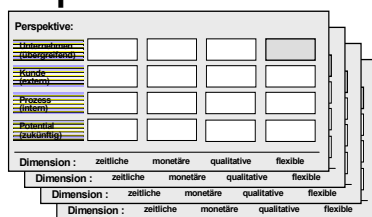


Владельцы карт

■ Заместители
Генерального Директора

6 стратегических карт

Уровень департаментов

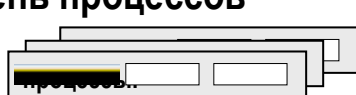


Владельцы карт

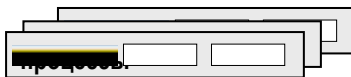
■ Заместители Топ-менеджеров

12 стратегических карт

Уровень процессов

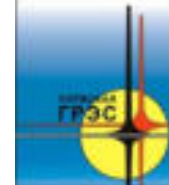


■ Руководители
отделов и
рядовые
сотрудники



■ Начальник ОБП
■ Ведущий специалист
казначейства
■ Экономист ОБП

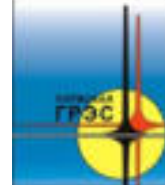
Пример проекта. ОАО «Пермская ГРЭС»



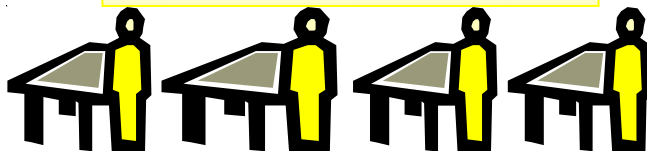
Согласование ключевых показателей результативности Общества



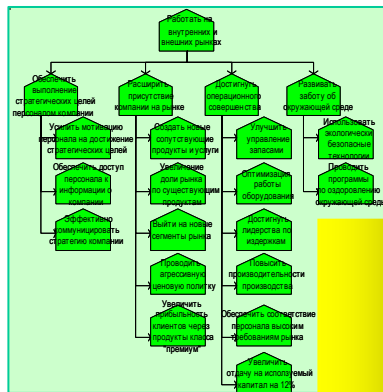
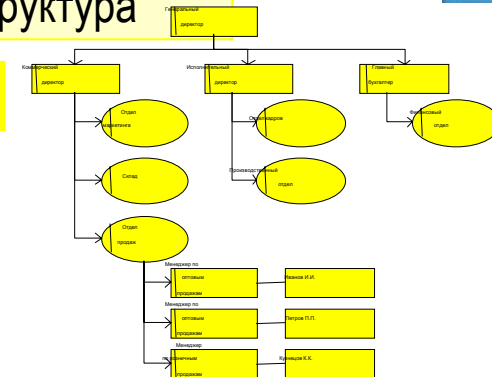
Построение системы мотивирования с использованием BSC



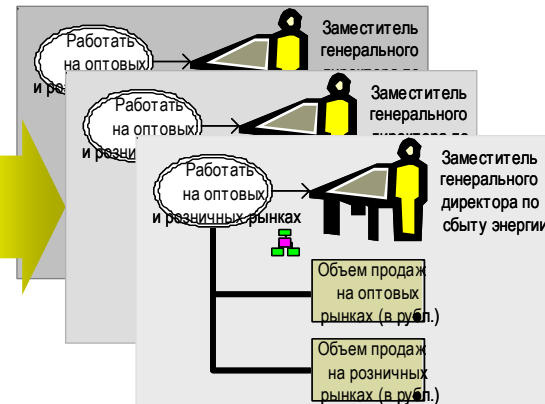
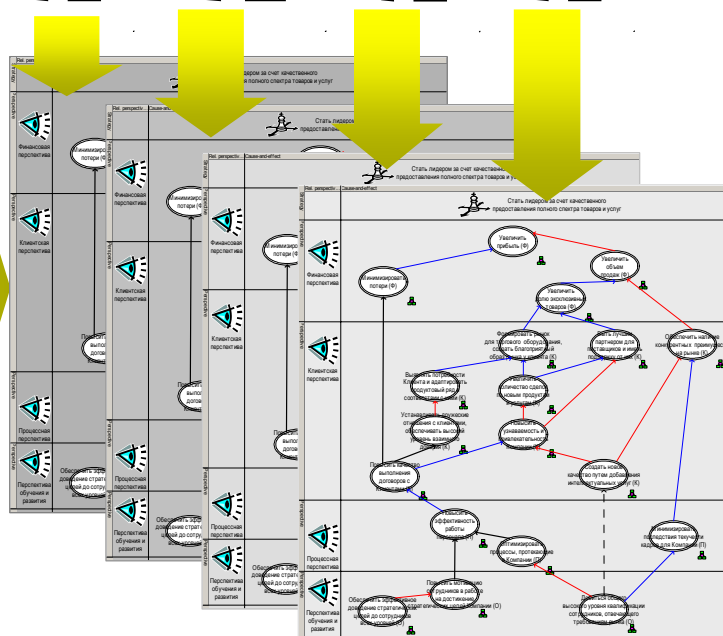
Должности организации



Организационная структура



Цели организации

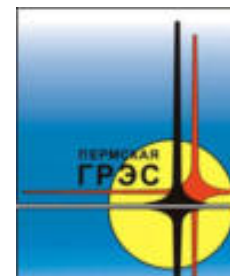


Стратегические карты – система взаимосвязанных (причинно-следственными связями) целей, за достижение которых отвечают отдельные должностные единицы

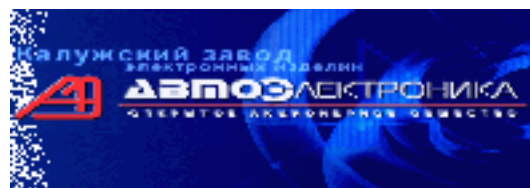
Назначение измерителей достижения каждой цели
Мотивирование по результатам сравнения плановых и текущих значений измерителей целей

BSC клиенты

- 2002-2004 – более 40 проектов



Общество с ограниченной ответственностью
“ЛУКОЙЛ-КАЛИНИНГРАДМОРНЕФТЬ”



банк социального развития



- Спасибо за внимание.
- Ваши вопросы, пожалуйста.

Борисов Алексей Владимирович
AlexeyB@IDS-Scheer.ru