

Второй Цикл Обучения Тренеров

«Управление эффективностью»

Дилдора Таджибаева
Ташкент, Узбекистан
13.11.2014

Цели Обучения

Формирование представления о концепции и методах управления эффективностью бизнеса (Business Performance Management).

Источники конкурентоспособности

Лидерство?

Эффективная управленческая команда

Четкие приоритеты и ценности

Отлаженные вертикальные связи

Горизонтальная координация и связь

Бизнес-процессы организации

Рыночные условия

Управление Эффективностью

- “Чтобы победить в войне, император должен владеть полной информацией о сильных и слабых сторонах, как и о сильных и слабых сторонах своих противников.”

Сунь-Цзы “Искусство войны”

Управление эффективностью

Управление эффективностью бизнеса

- Набор управленческих процессов (планирования, организации выполнения, контроля и анализа), которые позволяют бизнесу определить стратегические цели и затем оценивать и управлять деятельностью по достижению поставленных целей при оптимальном использовании имеющихся ресурсов.
- Система управления, построенная на принципах управления стоимостью бизнеса.

Цикл-управления



Управление эффективностью деятельности

Моделирование стратегии и коммуникация

- Определение целей деятельности (карта стратегии) и ключевых показателей эффективности функционирования организации (финансовых и нефинансовых показателей)
- Моделирование бизнеса (карта процессов), выявление факторов прибыльности, имеющихся ресурсов и ограничений
- Делегирование задач верхнего уровня в целевые уровни нижестоящих звеньев
- Целевые установки: стратегические цели, выраженные в конкретных числах



Процессно-ориентированное планирование

- Определение способов достижения целей: формирование сценариев деятельности, расчёт объемов необходимых ресурсов (материальных, кадровых, финансовых), расчёт плановой себестоимости и накладных издержек
- Выравнивание операционного и финансового баланса ресурсов
- Учёт использования ресурсов (нехватка / избыток), выявление узких мест, не позволяющих наращивать обороты
- Аналитическая работа по формированию прогнозов, оптимизационных задач

This project is financed by the European Union.   **europaprofiles**
The project is implemented by a European Profiles S.A. Net consortium.



Бюджетирование

- Планирование конкретных шагов по их достижению: документооборот бюджетных форм, описание финансовой структуры и принципов взаимодействия, исторические тренды, анализ отклонений
- Организационные функции (процесс согласования бюджетов) и функции формирования свода бюджетов по отдельным подразделениям, бизнес-единицам, сегментам
- Версионность бюджетов, сценарный анализ

This project is financed by the European Union.   **europaprofiles**
The project is implemented by a European Profiles S.A. Net consortium.



Консолидация, отчётность и анализ

- Сбор фактических данных, формирование регулярной отчётности для внешних и внутренних пользователей, трансформация отчётности в различные стандарты
- Мониторинг: отслеживание исполнения бюджета, фиксирование отклонений и выяснение их причин
- Детальный анализ финансовых результатов и состояния баланса, сегментная отчётность, отчётность по центрам ответственности

This project is financed by the European Union.   **europaprofiles**
The project is implemented by a European Profiles S.A. Net consortium.



Функционально-стоимостной анализ

- Разнесение затрат с помощью функционально-стоимостного анализа по центрам ответственности, перенос затрат на основные и обеспечивающие процессы, формирование затрат по продуктам, по категориям клиентов, каналам продаж
- Анализ прибыльности в разрезе продуктов и услуг, филиалов, центров ответственности
- Анализ трансфертных операций, обслуживающих затрат и взаиморасчётов
- Выявление неэффективных процессов, сравнение затратных показателей с историческими и эталонными


This project is financed by the European Union.   **europaprofiles**
The project is implemented by a European Profiles S.A. Net consortium.

Карты балльных оценок и обратная связь



- Представление фактических результатов деятельности в сжатом, агрегированном виде, необходимым для сравнения запланированных целевых значений ключевых показателей эффективности с реально достигнутыми
- Расчёт ключевых показателей эффективности, нормализация значений, расчёт сводных.

This project is financed by the European Union.   **europaprofiles**
The project is implemented by a European Profiles S.A. Net consortium.

Показатели используемые для управления





- 1990: Сбалансированная система показателей (BSC), Экономическая добавленная стоимость (EVA), Прибыль до выплаты процентов, налогов и амортизаций (EBITDA), Рыночная добавленная стоимость (MVA)
- 1980: Показатель совокупной акционерной доходности (TSR), Коэффициент возврата на инвестированный капитал (ROIC)
- 1970: Соотношение рыночной и балансовой стоимости акций (M/B), Рентабельность акционерного капитала (ROE), Рентабельность чистых активов (ROCA), Рентабельный поток (Cash Flow)
- 1920: Модель Дюпона (DuPont Model), Чистая прибыль на одну акцию (EPS), Коэффициент соотношения акций в чистой прибыли (P/E), Рентабельность инвестиций (ROI)

This project is financed by the European Union.   **europaprofiles**
The project is implemented by a European Profiles S.A. Net consortium.



Подходы к управлению бизнесом на основании показателей эффективности.

- Управление на основе EVA (Economic value added),
- Методология Tableau de bord,
- Методология BSC (Balanced Scorecard)

This project is financed by the European Union.   **europaprofiles**
The project is implemented by a European Profiles S.A. Net consortium.



Методологии управления эффективностью

- Balanced Scorecard - Сбалансированная система показателей, разработанная Р. Капланом и Д. Нортонем.
- Stern Stewart Integrated EVA Scorecard - система управления на основе показателя EVA. Эта система управления создаёт единую основу для принятия управленческих решений, основанную на добавленной стоимости к инвестициям акционеров.
- Tableau de Bord – методология управления, позволяющая объединить в одной структуре стратегические и операционные показатели, обеспечить вертикальную преемственность и распределение ответственности.
- Baldrige Criteria - Система управления качеством. Это скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией, ориентированная на выпуск качественной продукции. Система управления качеством задает требования к организации и выполнению процессов деятельности таким образом, чтобы продукт на выходе был качественным с точки зрения потребителя.

This project is financed by the European Union.   **europaprofiles**
The project is implemented by a European Profiles S.A. Net consortium.



Методологии управления эффективностью

- Модель Брауна (процессный подход) – данная модель относится к классу адаптивных моделей, которая на каждом шаге уточняет параметры модели, используя значения временного ряда значений ключевого показателя, полученные на предыдущем шаге.
- Методики оперативного и интеллектуального анализа – позволяют оперативно отслеживать результаты деятельности сотрудников и организации, степень достижения целей, анализировать полученные результаты, подготавливать различные виды отчетности, прогнозировать ход развития.

This project is financed by the European Union.   **europaprofiles**
The project is implemented by a European Profiles S.A. Net consortium.



Методологии управления эффективностью

- Методика финансового управления. Финансовое управление – это профессиональная управленческая деятельность по оценке производственных и финансовых направлений деятельности компании в контексте окружающей среды, организации денежных потоков предприятия, формированию и использованию капитала, денежных доходов и фондов, необходимых для достижения стратегических и тактических целей развития предприятия. В методике используются финансовые показатели.
- Методики бюджетирования. Обычно используют два основных методических подхода к бюджетированию:
 - построение бюджетов на основе финансовой структуризации – бюджетирование по ЦФО;
 - построение бюджетов на основе выделения бизнес-процессов (видов деятельности) – АBB-бюджетирование.

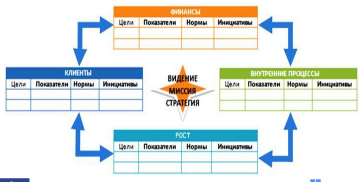





Методологии управления эффективностью

- Модель мотивации Портера-Лоулера – это комплексная процессуальная теория мотивации, объединяющая элементы теории справедливости и теории ожидания. В этой модели есть пять переменных:
 - затраченные усилия;
 - полученные результаты;
 - восприятие;
 - вознаграждение;
 - степень удовлетворения.

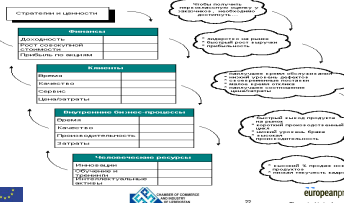





Методология BSC – модель Нортон – Каппана



Методология BSC-модель Мейсела



Система сбалансированных показателей





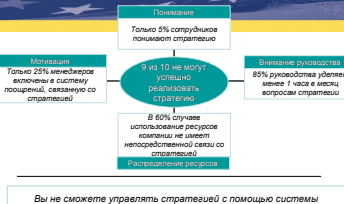

Этапы разработки системы сбалансированных показателей


Пример существующей организации






Четыре барьера внедрения стратегии



Операционализация стратегии

Не формулирование стратегии, а преобразование стратегического мышления в действие, операционализация стратегии отображает действительные требования к процессу управления.

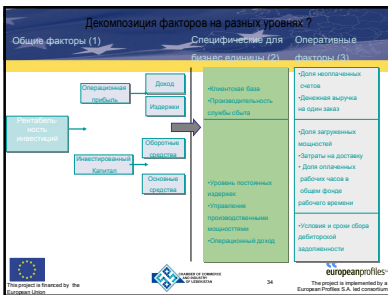
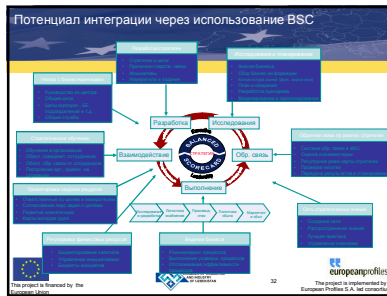
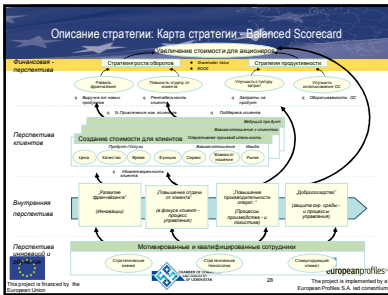





Взаимосвязь стратегии и оперативной деятельности





Balanced Scorecard – система управления

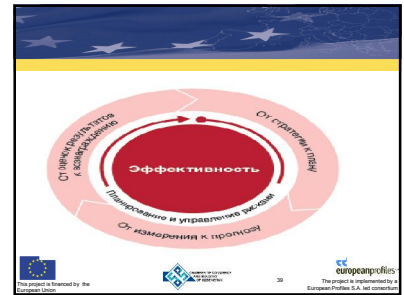
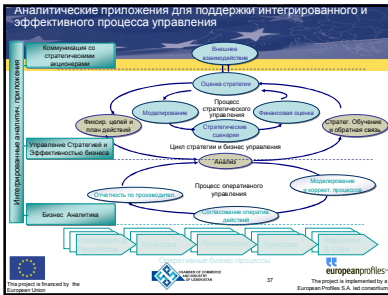
Balanced Scorecard является основой для перевода Стратегии организации в термины, которые могут быть поняты, переданы по всей организации и пригодны для выполнения действий.

Следовательно это не система для контроля, а Система для Стратегического Управления компанией.

David P. Norton, SAP Whitepaper on Balanced Scorecard, 1999

europaeprofiles





Правила и принципы внедрения KPI

- Правило «10/80/10» — Каплан и Нортон рекомендовали использовать не более 20 KPI. Хули и Фрайзер предлагают использовать не более 10. Самой лучшей рекомендацией из существующей практики является правило «10/80/10». Это означает, что организация должна иметь около 10 ключевых показателей результативности, до 80 производственных показателей и 10 ключевых показателей эффективности. Для подразделений Планов рекомендуют использовать не более 10–15 KPI, в противном случае менеджеры будут перегружены планированием, а руководство компании — «разбором полетов» по исполнению KPI, которые не сильно влияют на результативность, как подразделения, так и компании.
- Принцип управляемости и контролируемости — Подразделению, ответственному за определенный показатель, должны быть выделены ресурсы на его управление, а результат может быть протестирован.

The text slide contains two bullet points about KPI implementation rules and principles. Logos for the European Union and europeaprofiles are at the bottom.

Правила и принципы внедрения KPI

- Принцип партнерства — Успешное решение задачи повышения производительности требует установления эффективного партнерства между всеми заинтересованными лицами: совместная разработка стратегии внедрения системы, необходимость добиться понимания того факта, что требуются перемены.
- Принцип перенесения усилий на главные направления — Повышение производительности требует расширения полномочий сотрудников организации, особенно тех, кто работает непосредственно на «передовой линии»: помощь сотрудникам нуждающимся в повышении квалификации, обеспечение проведения тренингов, передачу ответственности на разработку собственных KPI, эффективное действие коммуникаций (горизонтальной и вертикальной).
- Принцип интеграции процессов оценки показателей, отчетности и повышения производительности — Очень важно, чтобы менеджеры создали такую интегрированную схему оценки показателей и отчетности, которая стимулировала бы конкретные ответственные действия. Необходимо регулярно возвращать отчетные сведения, по срокам, в зависимости от срочности решаемого вопроса.

The text slide contains three bullet points about KPI implementation principles. Logos for the European Union and europeaprofiles are at the bottom.

Информационные ресурсы

- MBO (Management by objective) Питер Друкер;
- Д. Нортон и Р. Каплан, Сбалансированная система показателей BSC (Balanced Scorecard);
- Универсальная система показателей деятельности, Хьюберт Рамперсад;
- ISO 9001:2008, требования в области управления показателями результативности

The text slide lists four information resources related to KPI. Logos for the European Union and europeaprofiles are at the bottom.