



Управление эффективностью бизнеса - "пульс" руководителя

3

вучит довольно странно, но это является уже очевидным фактом - количество информации, которое сегодня вынужден обрабатывать руководитель высокого уровня, значительно превышает его физические возможности. В такой ситуации ожидание получения эффективных результатов такой обработки является еще менее реалистичным.

Так как основной задачей современной организации является создание добавленной стоимости, то целью любой управленческой команды должно быть целенаправленное выявление и исключение операций, не создающих добавленную стоимость в процессе создания продуктов или услуг приемлемого для рынка качества. Для решения данной задачи наличие только информационной системы явно недостаточно, однако без информационной системы реализация данных намерений просто невозможна.

Процесс достижения вышеупомянутой цели также можно выразить следующим образом - "Максимизация относительной доли работ, приводящих к увеличению добавочной стоимости, по отношению к общему объему работ". Данный процесс можно определить в виде четырех этапов:

- сбор данных;
- выявление значимой информации;
- формирование из полученной информации знаний;
- на основе знаний - планирование и осуществление действий.

Первые два этапа могут осуществляться информационной системой, вторые два в смысле осуществления реальной бизнес-деятельности относятся к деятельно-

сти руководителей и информационная система тут может только облегчать работу.

Далеко не все системы управления ресурсами предприятий в настоящее время обладают вышеприведенными свойствами. Большинство из них являются на самом деле системами учета, а не управления. Проверить данное свойство довольно легко. В имеющейся информационной системе надо выписать функции, которые направлены "назад" и функции, которые направлены "вперед". Известное утверждение Блеза Паскаля: "Управлять - значит предвидеть", также характеризует и понятие "управлять".

Критически любой бизнес заинтересован в постоянном контроле за следующими процессами:

- удовлетворенность клиентов;
- оптимизация собственных затрат на ведение бизнеса.

При этом в силу уже упомянутого физического ограничения возможностей руководителей последние вынуждены управлять "по отклонениям", так как осуществить детализированное управление в сколько-нибудь сложной деятельности невозможно.

В настоящее время выразить оценку эффективности бизнеса в виде одного показателя представляется невозможным. Также очевидно, что на различных предприятиях присутствуют специфические критерии, присущие отраслям промышленности, к которым данные предприятия принадлежат.

Однако системы класса IFS Applications, аккумулируя опыт тысяч внедрений и последующей эксплуатации в различных отраслях промышленности, получили возможность представить референтные модели для данных отрас-

лей не только в смысле интегрированных функциональных возможностей, но и в части подсистемы управления эффективностью бизнеса как такового.

Подсистема "Управление эффективностью бизнеса" (IFS/Business Performance) отвечает за контроль первой из следующих основных задач предприятия:

- бизнес-планирование;
- управление взаимоотношениями с потребителями;
- управление производственными программами;
- управление цепочками поставок;
- техническое и организационное обеспечение деятельности.

Данная подсистема включает в себя:

- хранилище данных;
- подсистему формирования отчетов;
- подсистему анализа данных;
- подсистему контроля критериев эффективности бизнеса.

Хранилище данных формируется путем некоторого преобразования данных как из собственно базы данных системы IFS Applications, так и из внешних источников данных, в качестве которых могут выступать наследуемые информационные системы. Задачей данного преобразования является обеспечение удобства и повышение скорости анализа данных при существующих технических возможностях оборудования. Следует отметить то, что база данных в действующей информационной системе должна, прежде всего, отвечать требованию корректной и своевременной регистрации выполняемых хозяйственных, или, если кому-то это больше нравится, бизнес-операций. В силу определенных технических особенностей базы данных, которые хорошо справля-

ются с данной задачей, являются не очень удобными для обеспечения последующего многомерного анализа данных с целью определения ожидаемых, а иногда и скрытых закономерностей в бизнесе, выявление которых позволяет либо оптимизировать затратную часть, либо создать дополнительные преимущества перед конкурентами.

Подсистема формирования отчетов в данной структуре обеспечивает формирование разнообразных отчетов без программирования как такового, т.е. все необходимые настройки для формирования специфического отчета производятся конечным пользователем без необходимости выдачи задания программисту.

Подсистема анализа данных (OLAP-подсистема) обеспечивает быстрый анализ данных в хранилище по запросу пользователей с целью формирования т.н. "разрезов данных". Например, данная подсистема может обслуживать запросы следующего вида: "Сколько автомобилей марки "Мерседес" купили в прошлом квартале клиенты из Киевской области, возраст которых лежит в интервале от 27 до 35 лет?".

Не очень пока привычной является подсистема "Контроль критериев эффективности бизнеса" (IFS/Scorecard). Рассмотрим ее организацию на примере автомобильной промышленности. Данная подсистема в случае управления автомобильным производящим или сервисным предприятием обеспечивает непрерывный мониторинг следующих показателей деятельности:

- надежность поставщиков;
- возвраты поставщикам;
- надежность производства;
- уровень брака;
- надежность клиентов;
- возвраты клиентов;
- оборотность запасов;
- демографические характеристики персонала;
- текучесть персонала;
- эффективность использования рабочего времени;
- финансовые показатели.

Конечно, сами показатели являются сложными и в свою очередь опираются на различные группы данных. Вышеприведенные показате-



тели относятся к самому "верхнему" уровню управления. Для руководителей "среднего" звена управления, в свою очередь, готовятся подобные соответствующие "протоколы", в которых затем отображается состояние контролируемого бизнеса или участка бизнеса.

Не углубляясь в сущность вышеприведенных показателей, которая достаточно понятна на интуитивном уровне, остановимся на форме представления информации, которая при контроле достаточно сложных критериев также является важной.

Основной подход - это, как уже указывалось выше, реализовать управление "по отклонениям". "Пульт" руководителя в системе IFS Applications скорее напоминает пульт управления автомобилем, или в наиболее сложных производствах - самолетом, но никак не привычные до настоящего времени "плоские" таблицы, загруженные данными. На рисунке приведен пример данного "пульта".

"Пульт" может также содержать графики, диаграммы различного вида, ну и, безусловно, таблицы, если их использование в некоторых случаях остается целесообразным.

Главное - это то, что руководитель, наблюдая за "семафорными" функциями, которые строятся на контролируемых показателях и отражают границы "нормального", "тревожного" и "критического" его состояния, имеет возможность сразу сосредоточиться на самых критичных проблемах. Получение детализированной информации, пре-

жде всего относящейся к поиску ответственного за контроль данного показателя исполнителя, сопутствующих документов и т.п. является в системе IFS Applications уже "делом техники" и выполняется с помощью манипуляций мышью на секторных "спидометрах" или "семафорах", которые привлекли внимание.

К примеру для автомобильных предприятий осуществляется поставка настроенных пультов с контролем 38 комплексных показателей.

Резюмируя вышесказанное, можно констатировать, что вышеописанный подход позволяет достичь следующих основных результатов:

- концентрации руководителей на стратегических целях;
- повышения качества принимаемых решений, контроля и выполнения действий;
- улучшения обучения руководителей и обеспечения непрерывности процесса улучшений. При этом обеспечивается:
- управление по отклонениям;
- интеграция данных, полученных из различных источников;
- маршрутизация данных: "различные данные - для различных целей";
- обеспечение простого доступа к наиболее значимой в данный момент информации.

"Пульты" руководителей в системе доступны через Интернет из любой точки мира с обеспечением надежного уровня информационной безопасности.

*Сергей Корнеев,
компания РМССГ, Украина*