

# Система управления эффективностью деятельности компании на основе ключевых показателей эффективности (КПЭ)

accenture

High performance. Delivered.

Наличие стратегии компании не всегда означает достижение поставленных целей. Очень часто компании сталкиваются с тем, что стратегические задачи выполняются лишь частично. Для улучшения процесса принятия решений, а также в качестве инструмента контроля выполнения поставленных задач служит система ключевых показателей эффективности, или КПЭ.

Применение системы КПЭ для целей управления эффективностью деятельности компании позволит:

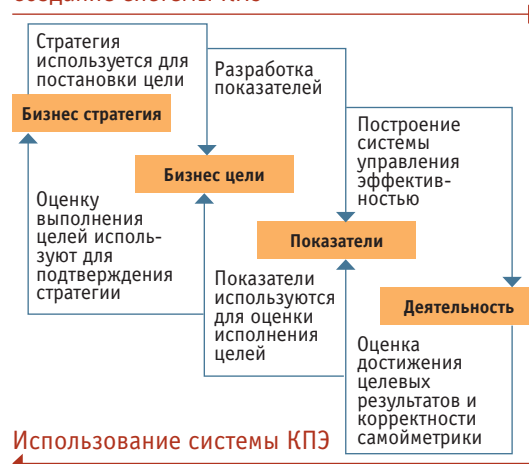
- оценивать процесс реализации стратегии компании и степень достижения поставленных целей
- доводить стратегию компании до всех сотрудников в виде измеримых и достижимых показателей
- использовать КПЭ для целей планирования и прогнозирования деятельности
- балансировать значимость стратегических и краткосрочных финансовых и нефинансовых показателей
- проводить анализ эффективности разных видов деятельности компании
- выявлять эффективные и неэффективные области бизнеса
- применять результаты анализа КПЭ для целей мотивации сотрудников компании
- оценивать корректность принятой стратегии для целей развития компании

Ключевые моменты при разработке системы КПЭ:

- Цикличность процесса применения системы КПЭ очень важна, так как она означает, что компания не только оценивает результаты своей деятельности, но также сопоставляет их с выполнением стратегии.
- КПЭ должны быть структурированы иерархично, исходя из стратегических целей компании.
- Выбор программного продукта должен соответствовать задачам автоматизации процесса сбора данных, расчета показателей, анализа полученных результатов, формирования пакета отчетов в соответствии с правами пользователей.

Рис. 1 Цикл применения системы КПЭ

Создание системы КПЭ



Использование системы КПЭ

Рис. 2 Пример выявления КПЭ

Бизнес стратегия	Бизнес цели	Показатели
<b>Описание</b>		
Стратегия - краткая и общая формулировка задач предприятия	Бизнес цели – реальные задачи, которые ставятся для исполнения стратегии	Конкретные цифры, которыми можно измерить степень исполнения бизнес целей
<b>Примеры</b>		
Стать лидером отрасли по эффективности производства	Повысить квалификацию персонала	Средняя текучесть кадров
	Повысить эффективность добычи	Производительность труда произв. персонала
	Повысить качество продукции	Качество (зольность) угля Качество исполнения заказов

• Бизнес-консалтинг • Информационные технологии • Аутсорсинг

## Пример проекта 1 (разработка методологии КПЭ)

### О компании

Ведущая российская топливно-энергетическая компания с обширной сетью филиалов и ДЗО. Одной из ключевых задач для компании было внедрение системы управления эффективностью деятельности компании на основе КПЭ для повышения точности планирования, эффективности производственного процесса, сокращения сроков формирования бюджетов, и распределения ответственности на всех уровнях управления.

### Решение

Поход к проекту состоял из следующих шагов:

- Определение перечня корпоративных КПЭ (см. пример КПЭ для процесса «транспортировка» на Рис. 3)
- Разработка принципов формирования отчетности на основе КПЭ
- Разработка системы КПЭ
  - Определение требований к данным для расчета выбранных КПЭ
  - Оценка возможности доступа к требуемым данным

- Выявление несоответствий и их устранение
- Сбор необходимых данных
- Моделирование результатов деятельности организации для оценки реальности требований целевых значений КПЭ

### Результаты

- Деятельность компании ориентирована на достижение целевых показателей эффективности
- Достигнута прозрачность, объективность отчетной информации
- Однозначно определены ответственные за выполнение целевых параметров

## Пример проекта 2 (автоматизация системы КПЭ)

### О компании

Французская компания, лидер мирового рынка парфюмерии и косметики, ведет операции в 130 странах мира, выручка в 2008 году составила 17.5 млрд. евро, численность сотрудников – более 67 тысяч.

Целью проекта было создать новую платформу отчетности для продаж, маркетинга и функциональности контроллинга.

### Решение

Автоматизация отчетности на базе SAP BW. Объем внедрения:

### Функциональный

- Продажи Sell-In (продажи дистрибьюторам и ключевым клиентам)
- Продажи Sell-Out (продажи дистрибьюторов конечным покупателям)
- Кредитная история (информация для управления клиентскими кредитами)
- Контроллинг
- Логистические данные

### Организационный

- Общая гармонизация информации
- Бизнес ресурсы фокусируются на анализе, принятии решений и действиях, создающих добавленную стоимость
- Введение общего языка для основных бизнес-отделов

### Результаты

- Быстрое предоставление актуальных данных компании
- Интегрированная информация из разных источников
- Удобный пользовательский интерфейс и красивые отчеты
- Возможность доступа к управленческим отчетам через гибкое и защищенное интернет-соединение
- Гибкие унифицированные инструменты по самостоятельному созданию произвольных пользователями

Рис. 3 Пример операционных КПЭ для процесса «транспортировка»



## Контактная информация:

### Татьяна Берштейн

Руководитель направления «Финансы и управление эффективностью деятельности компании»

E-mail:

tatiana.bershtein@accenture.com

### Адрес в России:

115054, Москва,  
Павелецкая пл., 2/2  
тел.: +7 (495) 755-9770  
факс: +7 (495) 755-9780  
www.accenture.ru

Copyright © 2009 Accenture  
All rights reserved.

Accenture, its logo, and  
High Performance Delivered  
are trademarks of Accenture.