

Содержание:

image not found or type unknown



Введение

Современный уровень конкуренции ставит организации в условия, в которых необходимо быстро принимать управленческие решения, усиливать гибкость компании в реакции на изменение ситуации, повышать степень оперативности действий в ответ на возникновение благоприятных ситуаций. Фирма, оперативно принимающая верные решения, становится более конкурентноспособной. Способность обрабатывать информацию, делать выводы и прогнозы, отвечать на вызовы и использовать возможности быстрее конкурентов отличает победителей от проигравших. Чтобы побеждать, компания должна обладать системой целеполагания, оценки результатов деятельности и мероприятий по повышению эффективности. Такая система называется управлением эффективностью бизнеса.

Можно с уверенностью говорить о том, что концепция управления эффективностью актуальна и является обязательным элементом стратегического управления современной компании. Стратегическая роль *BPM* обусловлена тем, что система управления эффективностью направлена на достижение стратегических целей компании, актуальность – возможностью быстрее принимать решения и правильно реагировать на постоянно меняющиеся внешние условия. Вопросы правильной организации управления эффективностью бизнеса становятся еще более актуальными в условиях экономического спада или финансового кризиса.

Цель работы: изучение понятия индикаторной панели и ее возможностей для управления эффективностью деятельности организации.

Задачи работы:

Поставленная цель предопределила выполнение следующих задач:

- раскрыть понятие управления эффективностью деятельности организации (*BMP*-концепции);
- рассмотреть понятие индикаторной панели (*dashboard*);

- рассмотреть понятие *KPI*;
- определить виды индикаторных панелей;
- охарактеризовать положительные моменты использования индикаторных панелей;
- рассмотреть некоторые примеры дашбордов;
- определить принципы выбора информационной панели для бизнеса.

Business Performance Management

Управление эффективностью деятельности организации (*CPM, BPM, EPM*) — это 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. Одним из инструментов класса *BPM* является панель индикаторов (*dashboard*). В силу развития цифровых и программных технологий во всех областях человеческой жизнедеятельности, дашборды находят своё применение в новых сферах, такие как, например, социальные сети, приложения для фитнеса и т.п. Уже сегодня *smart*-часы показывают дашборды.

Инструментальная панель является частью процессов *BPM* (*Business Performance Management*, Концепция управления эффективностью бизнеса).

BMP - это новый подход к инструментам, обеспечивающим обоснованное принятие именно стратегических решений. *BPM* является не только новой управленческой концепцией, но и одним из наиболее быстро растущих секторов *IT*-решений. Управление эффективностью деятельности охватывает весь спектр задач в области стратегического, финансового, маркетингового и операционного управления компанией и включает в себя применение таких управленческих технологий, как моделирование стратегии, карты сбалансированных показателей, процессно-ориентированное планирование и функционально-стоимостной анализ, бюджетирование и бизнес-моделирование, консолидированная управленческая отчетность и анализ, мониторинг ключевых показателей деятельности, связанных со стратегией.

Это понятие как класс возникло в 2000 году, хотя первые упоминания об управлении эффективностью присутствуют в трактате Сунь Цзы[1] «Искусство войны». Сунь Цзы утверждал, что для того, чтобы победить в войне, император должен владеть полной информацией о своих сильных и слабых сторонах, как и о сильных и слабых сторонах противников. В 2003 этот термин пришел в Россию.

В марте 2004 г. была создана группа по разработке стандартов *BPM (BPM Standards Group)*, в состав которой входили несколько ведущих тогда производителей — *IBM, Hyperion Solutions Corp., IDC, Meta Group* и др. Целью этой рабочей группы была разработка стандартов, которые могли бы использовать все производители программного обеспечения, поставщики услуг, консультанты и конечные пользователи.

Комплексную информационную систему управления эффективностью предприятием можно представить в виде пирамиды (рис. 1), верхним блоком которой является система панелей бизнес-показателей: используя агрегированные данные из аналитических систем, на верхнем уровне создаются панели, которые позволяют отслеживать динамику достижения стратегических целей компании.



Рис. 1. Пирамида комплексной автоматизации и управления эффективностью бизнеса – *BPM*

Использование *BPM*-концепции позволяет подойти комплексно к созданию интегрированной системы управления предприятием (рис. 2).

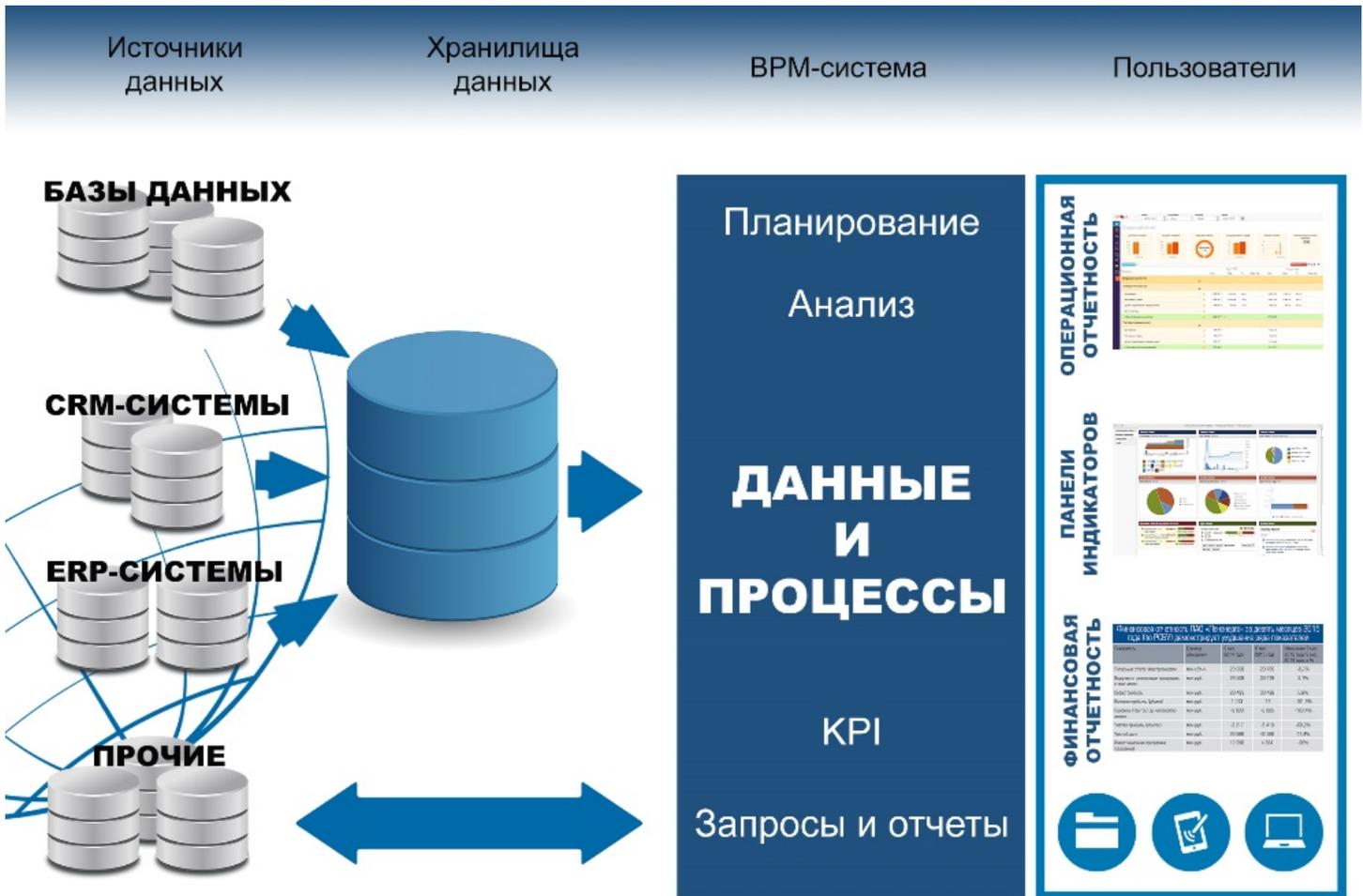


Рис. 2. Интегрированная система управления предприятием

Индикаторные панели

Используемые инструментальные средства для решения проблем внутри *BPM*-системы, в том числе **индикаторные панели**, позволяют оперативно контролировать и анализировать принятые показатели, оценивать эффективность деятельности по достижению поставленных целей, и вовремя принимать правильные управленческие решения. Пробразом таких индикаторных панелей послужили приборные панели самолетов.

Dashboards (информационные панели, индикаторные панели, приборные панели, контрольные панели) – один из графических интерфейсов *BPM*-системы. Такая

панель позволяет вывести на монитор (экран планшета, смартфона) наиболее важные для контроля и управления показатели, избавляя руководителя от траты времени на сбор необходимой информации от подчиненных, а также обеспечивает оперативное принятие обоснованных и взвешенных управленческих решений; это отобранная и визуально оформленная информация о состоянии дел в компании. Большие объемы переводятся в страницу с краткими результатами. Система позволяет настраивать панель под свои нужды, произвольно размещая и масштабируя графические элементы и системы отчетов. Интерфейс позволяет пользователю интерактивно взаимодействовать с системой, в результате чего можно получить уточняющую информацию (например, порядок полного расчета того или иного показателя). Системы обладают настройками прав доступа, что позволяет различным пользователям, менеджерам, настраивать свое рабочее пространство необходимым образом. Доступ к данным посредством Интернет-связи позволяет пользователям быть мобильными и работать с системой из любой точки мира.

Дашборды возникли в ответ на запрос руководителей компаний. Они хотели видеть ключевые показатели эффективности, тренды, зависимости и другие метрики в понятном наглядном виде. А еще – сравнивать показатели, иметь возможность оперативно на них влиять. Важно, чтобы дашборд автоматически обновлялся при добавлении и изменении данных.

Dashboards – управленческие информационные панели, которые используются для отслеживания эффективности деятельности компании на разных уровнях управления (рис. 3).

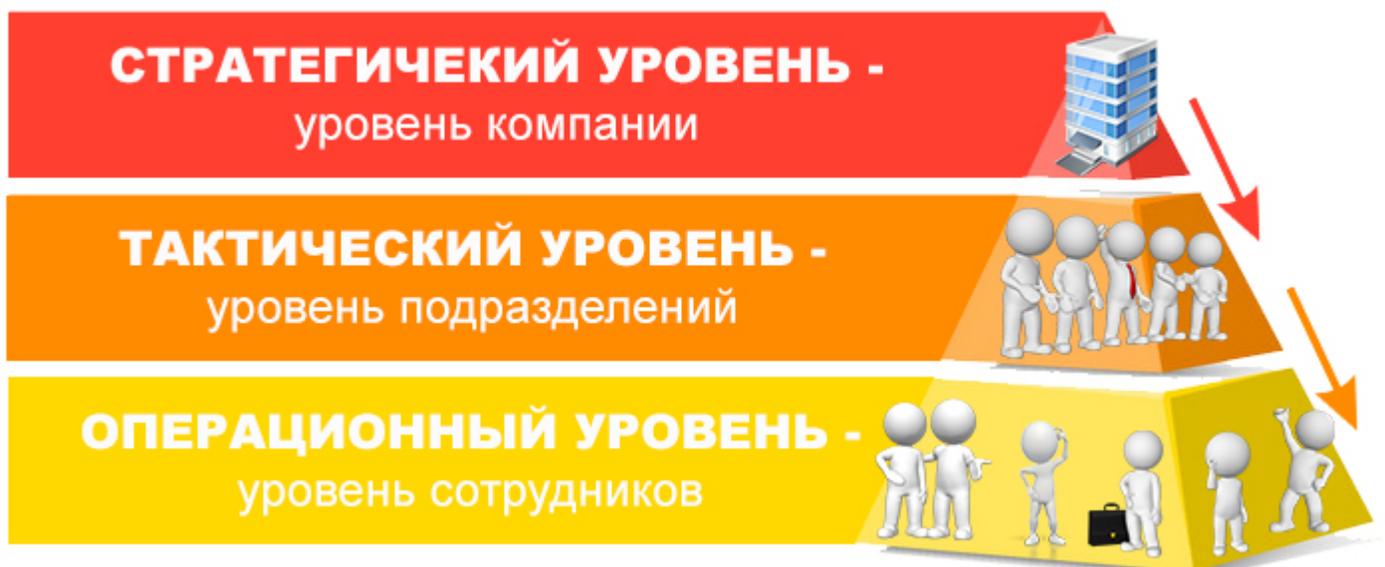


Рис. 3. Уровни управления

Имеются приложения для мобильных устройств, используемые руководителями компаний для управленческого контроля и визуализации тех индикаторов (*KPI*), которые критически важны топ-менеджеру.

- 1.

KPI

Дашборды визуализируют определенные ключевые показатели эффективности - *KPI*. Набор *KPI* зависит от бизнес-ниши. Но есть стандартные наборы ключевых показателей для финансовой, логистической, производственной, *HR* и маркетинговой сфер. Главное — отслеживать те данные, которые необходимо будет использовать для принятия решений. Например:

- Выручка;
- Прибыль;
- Средний чек;
- Структура продаж;
- Стоимость привлечения клиента;
- Доля повторных покупок или отток клиентов;
- Рентабельность инвестиций;
- Посещаемость сайта;
- Цена действия (подписка на новости, скачивание продуктов);
- Удовлетворенность клиентов.

Для каждой цели в стратегической карте должен быть определен показатель, который в дальнейшем будет использоваться для оценки степени достижения цели, и вес – значимость цели для компании. Показатели должны быть четко сформулированы и понятны для всех сотрудников организации. Для показателей нужно установить нормативные значения, которые должны быть получены за определенный временной период и ответственных за их выполнение.

Номинальное значение показателя – это значение, к которому нужно стремиться в идеале. Обычно движение к цели планируется поэтапно, т.е. период разбивается на более мелкие периоды. Могут быть установлены диапазоны изменения, например, от критического (минимально допустимого) значения до планового значения в данном периоде (рис. 4).

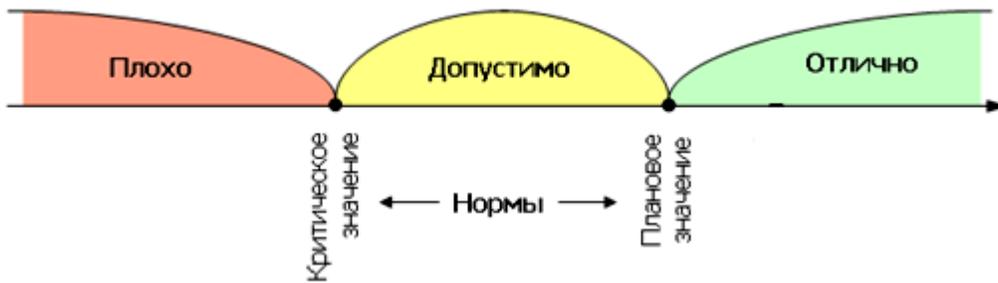


Рис. 4. Шкала для измерения показателя

Каждый *KPI* должен быть описан. Необходимо определить периодичность и способ его измерения, при необходимости привести алгоритм расчета *KPI*.

В ходе оперативной деятельности проводится контроль выполнения показателей. Для этого измеряются фактические значения показателя, и рассчитывается степень достижения планового значения.

Степень достижения планового значения измеряется в процентах. Отслеживать выполнение плана можно посредством отображения фактического значения на шкале показателя (рис. 5).

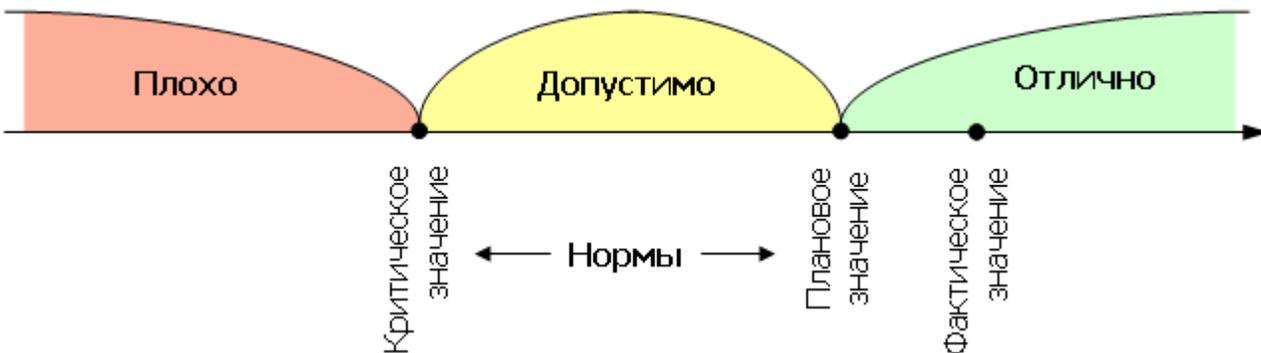


Рис. 5. Результат мониторинга показателя

Изменения величины *KPI* можно отображать при помощи средств визуализации и использовать как раз *dashboards*.

- 1.

Виды dashboards

Существуют три вида *dashboards* – **стратегические**, **тактические** и **операционные**.

Стратегическая панель позволяет отслеживать продвижение к стратегическим целям компании. Она используется на самом верхнем уровне иерархии управления и позволяет координировать работу подразделений организации при реализации стратегических целей. Стратегическая панель может создаваться не только для всей организации, но и для функционального подразделения. Обычно такие панели структурируют показатели по основным стратегическим перспективам. Обновление данных в таких панелях происходит ежемесячно или ежеквартально (рис. 6).

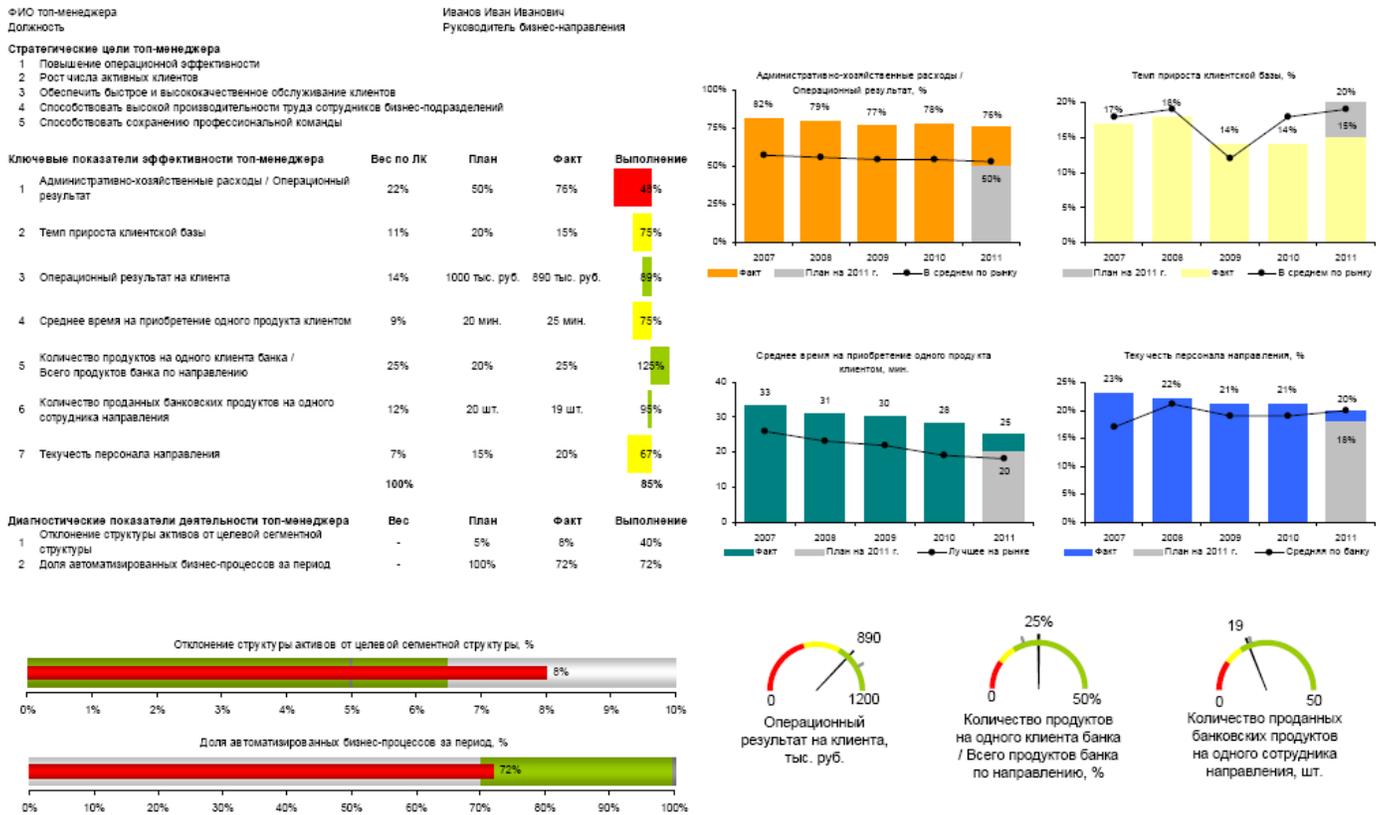


Рис. 6. Информационная панель руководителя

Тактические панели позволяют отслеживать бизнес-процессы и проекты на уровне подразделений организации (рис 7). Они предназначены для руководителей среднего и высшего звена и используются для анализа эффективности и результативности протекающих бизнес-процессов. В таких информационных панелях используются показатели целей в области качества, результативности бизнес-процессов, реализации запланированных мероприятий и т.п. Обновляются панели показателей ежедневно или еженедельно.

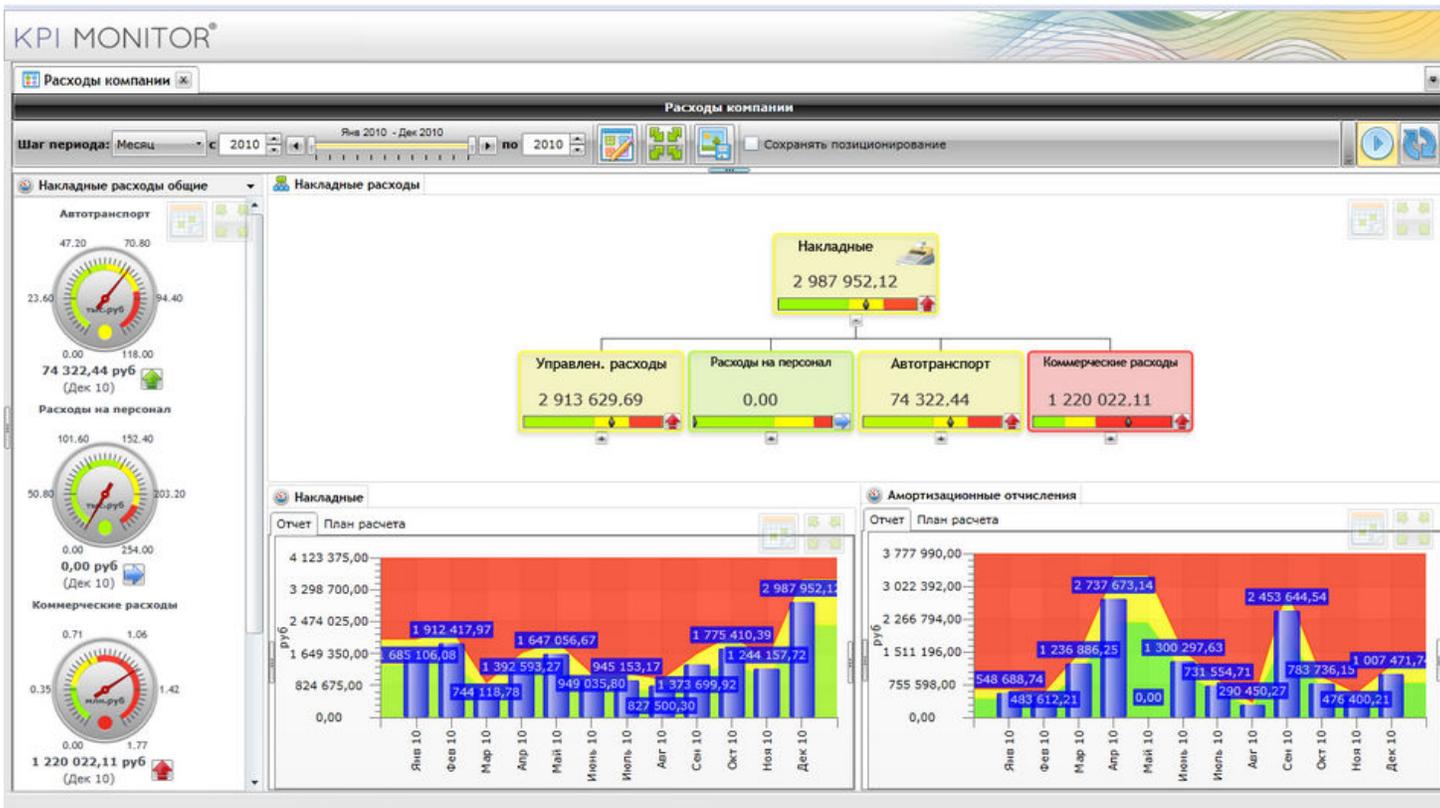


Рис. 7. Информационная панель начальника отдела

Оперативная панель используется для отслеживания операционных показателей деятельности. Данные этих панелей предназначены для мониторинга процессов, связанных с обслуживанием, работой с клиентами, производством и финансами. Такие данные должны обновляться достаточно часто, например, каждый час. Для оперативных показателей обычно устанавливаются шкалы, в которых изменяются значения показателей. Мониторинг показателей производится преимущественно в динамике. Индикаторы оперативной панели позволяют управлять бизнес-процессами, выявлять отклонения в процессах и предотвращать нежелательные последствия (рис. 8).

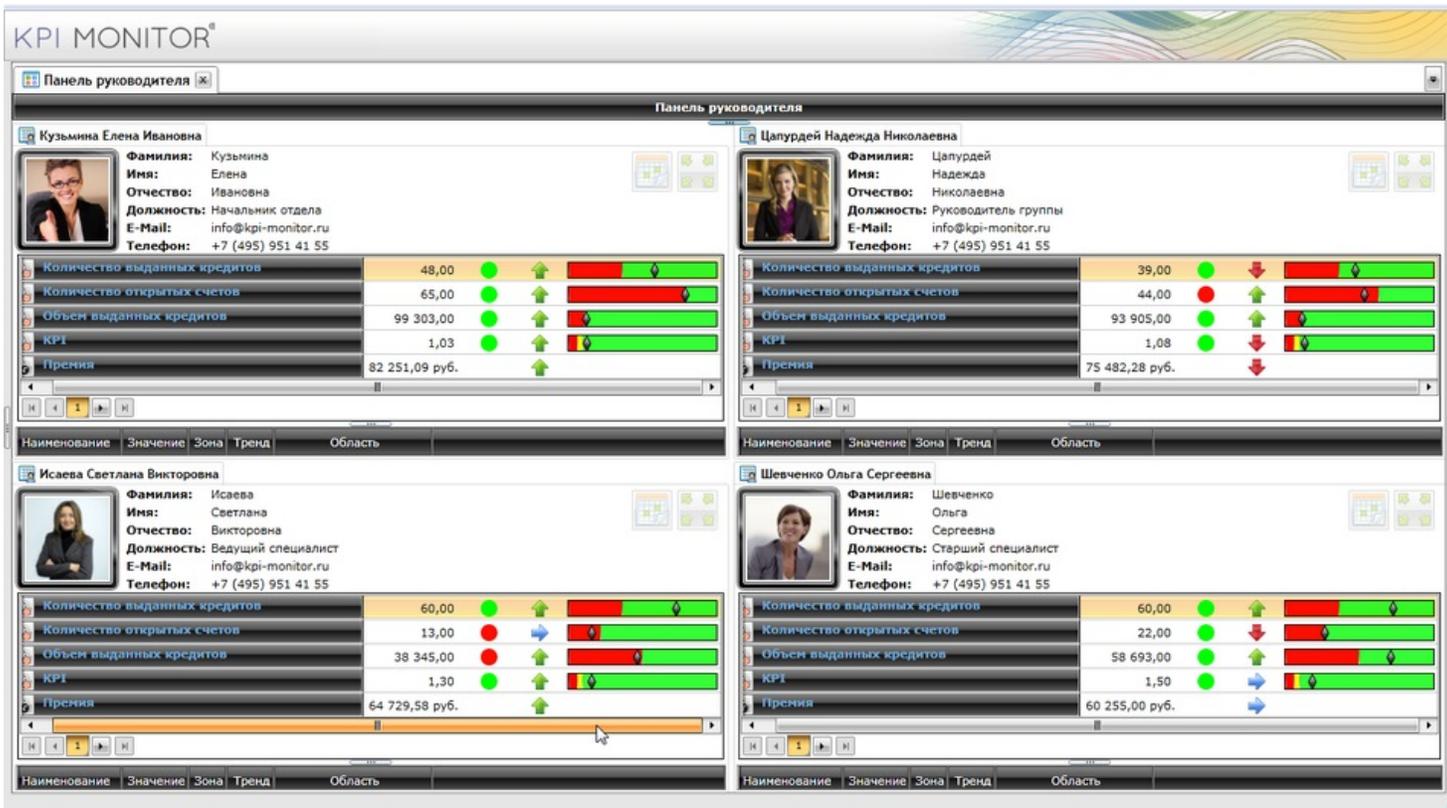


Рис. 8. Информационные панели сотрудников

Выгода от использования индикаторных панелей

С помощью *dashboard* руководители компаний и их отделов могут:

- следить за эффективностью бизнеса, компании или филиалов, в том числе удаленно;
- управлять бизнес-процессами;
- получать свежую статистику по любым бизнес-процессам;
- планировать свою работу и работу всей компании на день, месяц и год;
- контролировать выполнение целей, задач и поручений;
- вести совещания в синхронном режиме;
- собирать и анализировать показатели бизнес-процессов: объемы продаж, статистику чистой прибыли, объемы продаж по разным каналам и филиалам, аудиторию (фактическую и плановую), конверсию, индекс удовлетворенности

КЛИЕНТОВ И Т.П;

- отслеживать результаты этапов реализации бизнес-проектов;
- использовать статистику для принятия стратегически верных решений;
- фильтровать информацию;
- экономить время и силы команды: правильно составленный дашборд делает всю тяжелую работу по составлению отчетов в режиме реального времени, автоматически собирает их из разных источников.

- **1. Примеры дашбордов**

1. Дашборд для музея искусства. Дашборд предоставляет данные о посещаемости музея старшеклассниками и о количестве фотографий экспонатов на сайте. Информации много, но в то же время всё понятно, потому что цифры сопровождают описания.



Рис. 9. Дашборд для музея искусства

1. Дашборд веб-обзоров. Данные обновляются каждый час – можно отследить почасовую производительность сети и понять, выполняется ли заданный план.

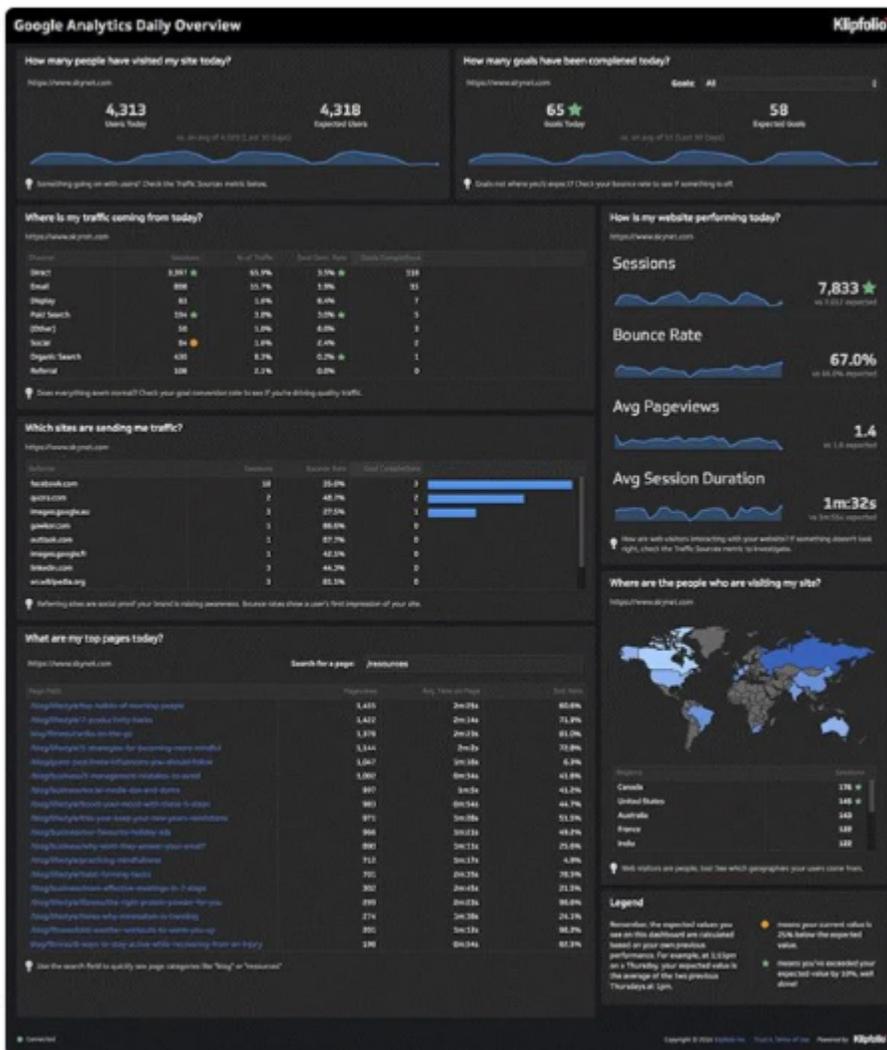


Рис. 10. Пример оперативного отчета панели мониторинга

1. Панель управления CEO SaaS. На дашборд выведены основные KPI по всей организации, и руководитель может контролировать ситуацию в компании.

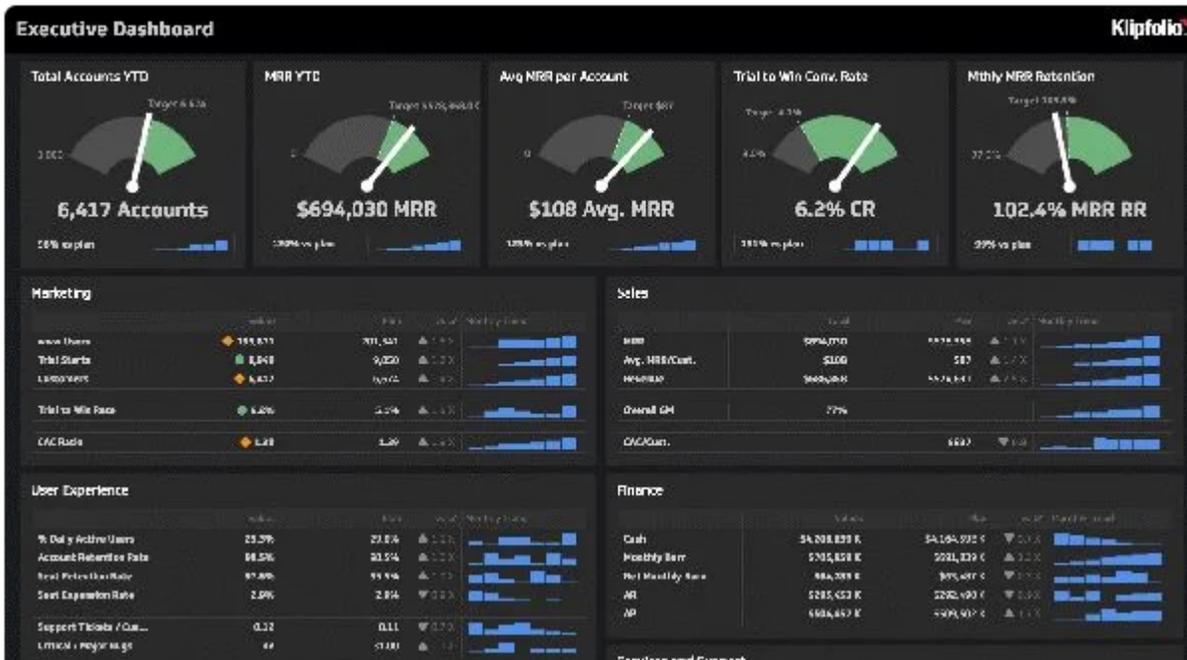


Рис. 11. Пример стратегического отчета панели мониторинга

• 1. Принципы выбора дашборда для бизнеса

Чтобы выбрать нужный тип панели, необходимо определить:

- Общие цели компании
- Цели аналитики
- Цели мониторинга данных

Все три типа панелей – это идеальный вариант, но для этого понадобится много времени, тщательная проработка и фильтрация данных, хорошее ПО. Рассмотрим два подхода к выбору панели.

Таблица 1. Выбор панели на основе требований бизнес-отчетности

| Вопрос | Решение | Операционная панель | Стратегическая панель | Аналитическая панель |
|--|---|--|----------------------------|-----------------------------|
| Какие бизнес-задачи необходимо решить? | Определить задачу, сферу действия проекта | Общие данные и данные, чувствительные ко времени | Организационные <i>KPI</i> | Тенденции или глубокие идеи |

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| Кто будет использовать информационные панели? | Дизайн, функции и необходимое обучение будут меняться в зависимости от роли пользователя | Бизнес-менеджеры, бизнесмены | Руководители | Бизнес-аналитики, аналитики данных, руководство |
| Какие проблемы существуют в работе? | Определить пробелы и разработать набор показателей, которые станут базой для разработки информационной панели | Ежедневный мониторинг | Ежемесячная, квартальная производительность | Проблемы с производительностью, еженедельная производительность |
| Каковы цели? | Определить, чего нужно достичь, используя панели и согласовать эти цели с общей стратегией отдела или компании | Знания сотрудников и отслеживание целей | Стратегические цели, такие как достижение целей <i>KPI</i> | Цели аналитики, такие как видимость ключевого проц |

Таблица 2. Выбор панели на основе требований к технической отчетности

| Технический вопрос | Действие | Операционная панель | Стратегическая панель | Аналитическая панель |
|--------------------|----------|---------------------|-----------------------|----------------------|
|--------------------|----------|---------------------|-----------------------|----------------------|

| | | | | |
|--|--|---|--|------------------------------------|
| В каком состоянии инфраструктура данных? | Можно выбрать использование существующих данных, если имеющаяся база данных достаточно сильна и широка | Веб-API, базы данных, данные электронных таблиц | Веб-API, базы данных, данные электронных таблиц | Хранилища данных, базы данных |
| Каковы требования к латентности данных? | Если требуется частое обновление данных, лучше рассмотреть операционные панели | Низкая латентность, чувствительность ко времени | Инкрементные обновления, необходимость в точном и правильном времени | Высокая латентность, точные данные |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| | Некоторые панели мониторинга поддерживают только один источник данных на визуализацию, в то время как другие позволяют пользователям комбинировать различные источники данных | Можно улучшить обзорность в нескольких системах и приложениях | Несколько источников данных в одной информационной панели или набор визуализаций | Несколько источников данных в одной информационной панели или набор визуализаций |
| Где находятся данные? | | | | |
| Сколько используется источников данных? | | | | |

Заключение

В основе управления эффективностью бизнеса лежит здравый смысл: компания получает то, что измеряет, если ничего не измеряется, контроль над результатом теряется. Руководству легче управлять компанией, когда для каждого уровня в организации есть свои цели и набор показателей, по которым можно отслеживать степень их достижения.

Дашборд — это не просто набор виджетов, а основа для действий или бездействий. Главная цель дашборда — предоставление информации, которая поможет принять решение. И не просто решение, а согласно бизнес-целям. А это именно то, что требуется руководителю компании или отдела. Дашборд — это элемент системы. Чем больше компания, тем больше данных необходимо обработать для принятия разного уровня решений. Поэтому один успешный дашборд влечет за собой другой, выстраивая понятную удобную для анализа систему взаимозависимых бизнес-дашбордов. Это необходимые инструменты для эффективного управления большим бизнесом.

В результате работы были раскрыты понятия управления эффективностью деятельности организации, KPI и индикаторной панели, определены виды дашбордов и рассмотрены их некоторые примеры, охарактеризованы положительные моменты использования дашбордов в менеджменте организации и определены принципы выбора информационной панели для бизнеса в зависимости от целей, которые необходимо достичь с помощью них. Таким образом, все задачи выполнены.

Цель работы достигнута: изучено понятие индикаторной панели (*dashboard*) и ее возможности для управления эффективностью деятельности организации.

При дальнейшем изучении темы использования дашбордов для менеджмента организации целесообразно рассмотреть эту технологическую возможность на примере конкретной организации.

Список использованной литературы

Публикация в книге

1. Ларионов И. В. Диагностика состояния предприятия. Инструменты, показатели, качественный анализ. – М.: Анкил, 2011.

Публикация в периодических изданиях

1. Караулов Н. Н., Миролубов А. А. Использование панелей индикаторов для оценки результативности деятельности предприятия. // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки — 2015. — №3 (221) — С. 232-236.

Публикация в интернет-изданиях

1. 5 правил бизнес-дашборда на примере Burger King Manager. Статья от 23.10.2017. // НЕТОЛОГИЯ. [Электронный ресурс]. URL: <https://netology.ru/blog/5-pravil-biznes-dashborda> (дата обращения: 28.10.2019)
2. Алексеева Т. В., Дик В. В. Информационные системы управления эффективностью бизнеса – BPM-системы. Handbook по дисциплине // MEGACAMPUS. [Электронный ресурс]. URL: http://www.e-biblio.ru/book/bib/01_informatika/inform_system_ypravlen_effect_biznesa_VRM_systemi/hb (дата обращения: 28.10.2019)

3. Дашборды: какой тип выбрать для вашей компании. Статья от 23.08.2018. // Яндекс. Дзен. [Электронный ресурс]. URL: <https://zen.yandex.ru/media/id/5b39d16bbbe87d00a89b216d/dashbordy-kakoi-tip-vybrat-dlia-vashei-kompanii-5b7eb75de9d9d000a9545091> (дата обращения: 28.10.2019)
4. Дашборды, стратегические и тактические. Статья от 14.11.2014. // UPLAB. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.uplab.ru/blog/dashbordy-strategicheskie-i-takticheskie/> (дата обращения: 27.10.2019)
5. Информационные панели (Dashboards). Статья. // KPI MONITOR. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kpi-monitor.ru/solutions/dashboards> (дата обращения: 26.10.2019)
6. Как контролировать ключевые показатели бизнеса через «дашборд» в Excel. Статья. // GOLDCOACH: Передовые Инструменты и Методологии для 10X Результатов в Малом Бизнесе. [Электронный ресурс]. URL: https://goldcoach.ru/upravlenie-proektami/kak_kontrolirovat_klyucheveye_pokazateli_biznesa.html (дата обращения: 26.10.2019)

1. Сунь Цзы - китайский стратег и мыслитель, живший в VI веке до н. э. Автор знаменитого трактата о военной стратегии «Искусство войны». [↑](#)