

Компания:

НП «АТС»

Проект: Разработка и внедрение ключевых показателей эффективности (KPI)

Отрасль: Электроэнергетика

Задачи

Уникальность задач проекта обусловлена особенностями деятельности НП «АТС». По сути, НП «АТС» – это электронная биржа, на которой встречаются игроки рынка – поставщики электроэнергии (Иркутскэнерго, Новочеркасская ГРЭС, Оренбургэнерго и др.) и ее оптовые покупатели – крупные предприятия России и розничные продавцы (Северсталь, РУСАЛ, Мечелэнерго, Самарэнерго и др.). Любая оптовая сделка купли-продажи электроэнергии в России проходит через НП «АТС».

Несмотря на отсутствие коммерческих целей и монопольное положение в России, наблюдательный совет некоммерческого партнерства, являющийся руководящим органом НП «АТС», принял решение о необходимости повышения эффективности деятельности организации и разработке стратегии и целевых показателей для контроля эффективности работы.

Для реализации проекта были приглашены консультанты компании IBS, имеющие большой опыт в области построения стратегических карт и разработки ключевых показателей эффективности для крупных предприятий ТЭК и некоммерческих организаций. Проект стартовал во втором квартале 2006 года.

Решение

В ходе первого этапа проекта была разработана стратегическая карта, зафиксировавшая основные и функциональные цели организации. Помимо стратегической карты, представляющей собой систему взаимосвязанных целей, консультанты IBS разработали набор показателей эффективности, по которым можно оценить степень достижения каждой принятой цели и деятельности организации в целом. В качестве методологической базы для формирования системы целеполагания консультанты использовали методике системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard).

Второй этап проекта был посвящен разработке стратегических программ развития для отдельных функциональных направлений деятельности компании. В качестве пилотных направлений были выбраны департамент торговли, как представитель производственных подразделений, и департамент управления персоналом, как представитель обеспечивающих подразделений. На примере этих департаментов была отработана специализированная методика, учитывавшая два принципиальных требования руководства НП «АТС» – точное позиционирование целей департаментов в общей стратегической карте компании и возможность интегрированной оценки и сравнения вклада подразделений в реализацию общей стратегии. Далее с использованием этой методики были разработаны стратегические карты и показатели для всех департаментов организации.

Информация о компании

НП «АТС» (Некоммерческое партнерство «Администратор торговой системы оптового рынка электроэнергии Единой энергетической системы») создано в 2001 году в соответствии с постановлением Правительства РФ о реформировании электроэнергетики. НП «АТС» предоставляет субъектам оптового рынка услуги по организации торговли на оптовом рынке электроэнергии, обеспечивая расчет взаимных обязательств, заключение и исполнение сделок.

Целями НП «АТС» являются: построение и обслуживание оптового рынка электроэнергии; развитие конкурентных отношений и участие в формировании эффективной инфраструктуры рынка; защита интересов поставщиков и покупателей электроэнергии.

Более подробную информацию об НП «АТС» можно найти на сайте www.np-ats.ru.

Мнение Заказчика

Елена Рысакова, начальник департамента по работе с персоналом, НП «АТС»:

«С помощью внедрения системы руководство НП «АТС» намеревается четко определить зоны ответственности менеджеров в системе управления и придать процессу анализа эффективности системы управления регулярный характер. Кроме того, немаловажно, что у исполнительного органа управления Партнерства появится инструмент, который позволит наполнить процесс принятия стратегических управленческих решений достоверной информацией».

Результат

Главными стратегическими целями НП «АТС» в результате проекта были определены:

- увеличение потребительской ценности услуг НП «АТС» для клиентов (эта цель распадается на подцели: снижение ценовых рисков участников рынка, доступность и точность информации о торгах и пр.);
- снижение торговых издержек для участников рынка (достижение этой цели предполагает снижение стоимости участия в торгах).

В ходе проекта были разработаны стратегические карты и системы показателей для корпоративного уровня и для отдельных департаментов. По каждому показателю назначен ответственный, предложено целевое значение, регламент и алгоритм расчета.

Результатом реализации проекта стало создание действенного инструмента коммуникации и выполнения стратегии компании. Разработанные для различных уровней управления стратегические карты и показатели позволили сформировать единое понимание общей стратегии компании, места и роли в ее реализации различных подразделений компании. Созданная система показателей обеспечивает возможность оценки реализации стратегии компании, является связующим звеном между стратегией и системой мотивации, системой бюджетирования, системой менеджмента качества. Разработанные внутренние нормативные документы НП «АТС» регламентируют основные процессы управления по показателям: сбор исходных данных, консолидация и аудит показателей, подготовка аналитических отчетов, принятие управленческих и стратегических решений.

Активное вовлечение в проект большой группы специалистов НП «АТС», как в качестве экспертов, так и в качестве непосредственных участников проекта обеспечило успешную передачу методологии и технологий стратегического управления от консультанта сотрудникам заказчика.

О продукте

Balanced Scorecard (BSC)

Сбалансированная система показателей (BSC) является проверенным и удобным инструментом стратегического управления. Типовой проект разработки и внедрения BSC включает следующие этапы:

- формирование набора взаимосвязанных целей, детализирующих стратегические цели компании и представляющих их с точки зрения финансов, рынка, производства, инноваций и персонала;
- проектирование количественных индикаторов (ключевых показателей эффективности, KPI), позволяющих измерять степень успешности деятельности;
- установку целевых значений показателей и допустимых границ отклонений;
- разработку плана мероприятий, позволяющих обеспечить достижение целевых значений показателей;
- обеспечение взаимосвязи системы целевых показателей с системой мотивации;
- определение информационных источников расчета показателей;
- автоматизацию системы.

Использование системы BSC дает компании следующие преимущества:

- система управления компании «настроена» на достижение поставленных перед бизнесом целей;
- повышается ответственность руководителей за достижение соответствующих их области деятельности показателей;
- повышается мотивация сотрудников через понимание значимости их персонального участия в достижении стратегических целей;
- повышается эффективность взаимодействия бизнес-единиц, действия менеджеров становятся согласованными, ресурсы компании расходуются целенаправленно и рационально;
- прозрачная система мониторинга достижения стратегических целей в компании позволяет контролировать реализацию целей и отклонения в любой момент времени.



Компания IBS

Компания IBS является лидером рынка информационных технологий и консалтинга. IBS основана в 1992 году. Общее количество сотрудников превышает 2200 человек. В IBS одновременно реализуется около 600 проектов. Специалистами IBS накоплен уникальный опыт реализации комплексных проектов для предприятий различных отраслей, сформированы отраслевые решения. Это позволяет предлагать нашим заказчикам полный комплекс услуг – от консалтинга до внедрения информационных систем, а также их дальнейшей поддержки.

Некоторые проекты IBS в энергетике:

- Алтайэнерго
- Волгоградэнергообл
- ГидроОГК
- РАО «ЕЭС России»
- Иркутскэнерго
- Комплексные энергетические системы
- Кузбассэнерго
- Московская объединенная энергетическая компания
- Мосэнерго
- МТК
- Новосибирскэнерго
- ОГК-1
- ОГК-3
- ОГК-5
- Пермэнерго
- Свердловэнергообл
- ТГК-4
- ТГК-5
- ТГК-11
- Хакасэнергообл
- Челябинскэнергообл