



IBS



Методика и технология разработки систем мониторинга для топ-менеджеров

**Опыт создания
пилотных мониторов**

Докладчики: Латыпова Ольга Юрьевна
Зам.начальника управления ИТ, Сургутнефтегаз
Ципес Григорий Львович
Главный консультант, IBS
5 августа 2009 г.

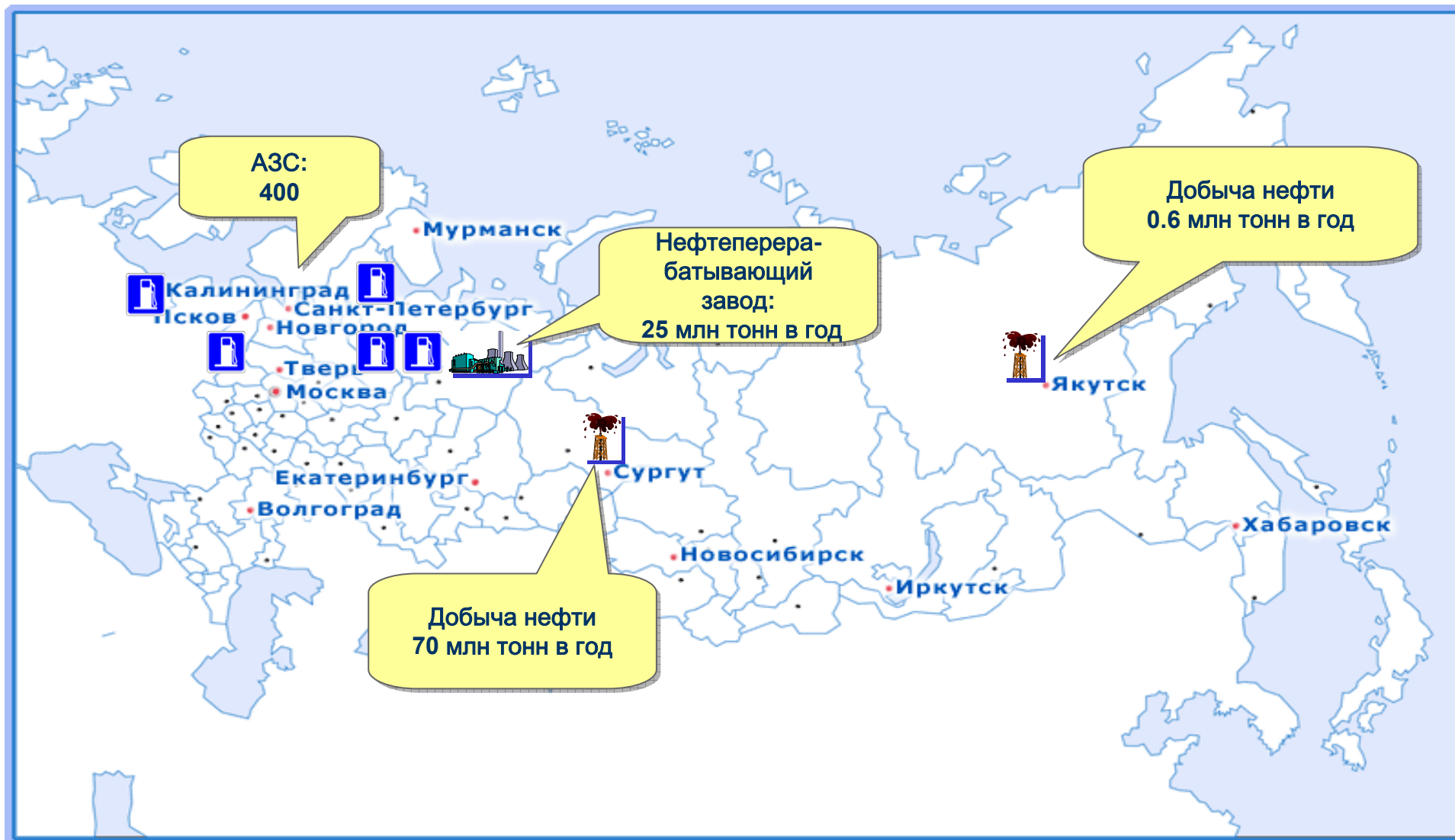
1. Раздел 1. Как добиться нового качества мониторинга
2. Раздел 2. Методика проектирования монитора
руководителя
3. Раздел 3. Технология проектирования монитора
руководителя

1. Как добиться нового качества мониторинга?



1. Видим не то, что важно, а то, что умеем измерять	Исторически сложившаяся система отчетности не соответствует изменившимся целям и задачам компании, условиям ведения бизнеса, применяемым технологиям, организационной структуре, требованиям к управленческим и технологическим процессам
2. Видим не то, что нужно, а то, что показывают подчиненные	В условиях отсутствия четкой концепции мониторинга менеджеры среднего звена имеют возможность подавать наверх информацию, представляющую их в выгодном свете, и скрывать негативные стороны деятельности подразделения
3. Видим слишком много, не можем выделить главное	Одни и те же отчеты используются на всех уровнях управления, в результате их содержание оказывается максимально ориентированным на задачи оперативного управления, а топ-менеджер тонет в ненужных ему деталях
4. Видим обобщения, теряем принципиальные детали	Укрупненные и/или усредненные показатели (по объектам, по подразделениям и т.д.) смазывают картину, дают «среднюю температуру по больнице»
5. Видим следствия, не понимаем причин	Отсутствие четких и понятных взаимосвязей между различными показателями не позволяет выявлять и анализировать факторы рисков и механизмы влияния, принимать обоснованные решения по выбору «направлений главного удара»

ОАО «Сургутнефтегаз» сегодня





ОАО «Сургутнефтегаз» состоит из **57** структурных подразделений, из них:

- ▶ 7 нефтегазодобывающих управлений
- ▶ 4 управления буровых работ
- ▶ 32 автотранспортных предприятия
- ▶ 5 баз производственного обслуживания

Численность ОАО «Сургутнефтегаз»: около **95 000** работников

- ▶ Больше 12 000 являются пользователями SAP, около 3 000 пользователей производственных систем



▶ В настоящее время в Компании достигнут высокий уровень автоматизации основных бизнес-процессов, внедрены и используются системы сбора и агрегирования информации

▶ Произошла смена поколений топ-менеджеров, которые выражают свою потребность в информации более качественной и носящей более аналитический характер

▶ Возникла необходимость внедрения новых инструментов, повышающих эффективность и качество управленческих решений на всех уровнях компании и, прежде всего, на уровне топ-менеджеров



▶ Цель проекта:

- Разработка инструмента поддержки принятия управленческих решений для высшего руководства «Сургутнефтегаз» на основе корпоративного информационно-аналитического портала

▶ Задачи проекта

- Определение принципов наполнения и отображения информационных панелей мониторов
- Разработка индивидуальных мониторов для каждого из участвующих в проекте руководителей
- Создание концепции функционирования и разработка информационно-аналитического портала
- Формирование механизмов управления структурой и наполнением Портала
- Проектирование и разработка концепции построения единого информационного хранилища показателей
- Подготовка показателей, отображаемых в Мониторе руководителя



Принципы реализации проекта:

- Максимально быстро получить значимый результат и показывать его на каждой итерации
- Вовлечь пользователей в процесс создания портала
- Нарастивать функционал Портала постепенно, что позволит облегчить внедрение портала
- Внедрять Портал в ежедневную практику работы сотрудников поэтапно
- Получать поддержку проекта руководством на каждом этапе



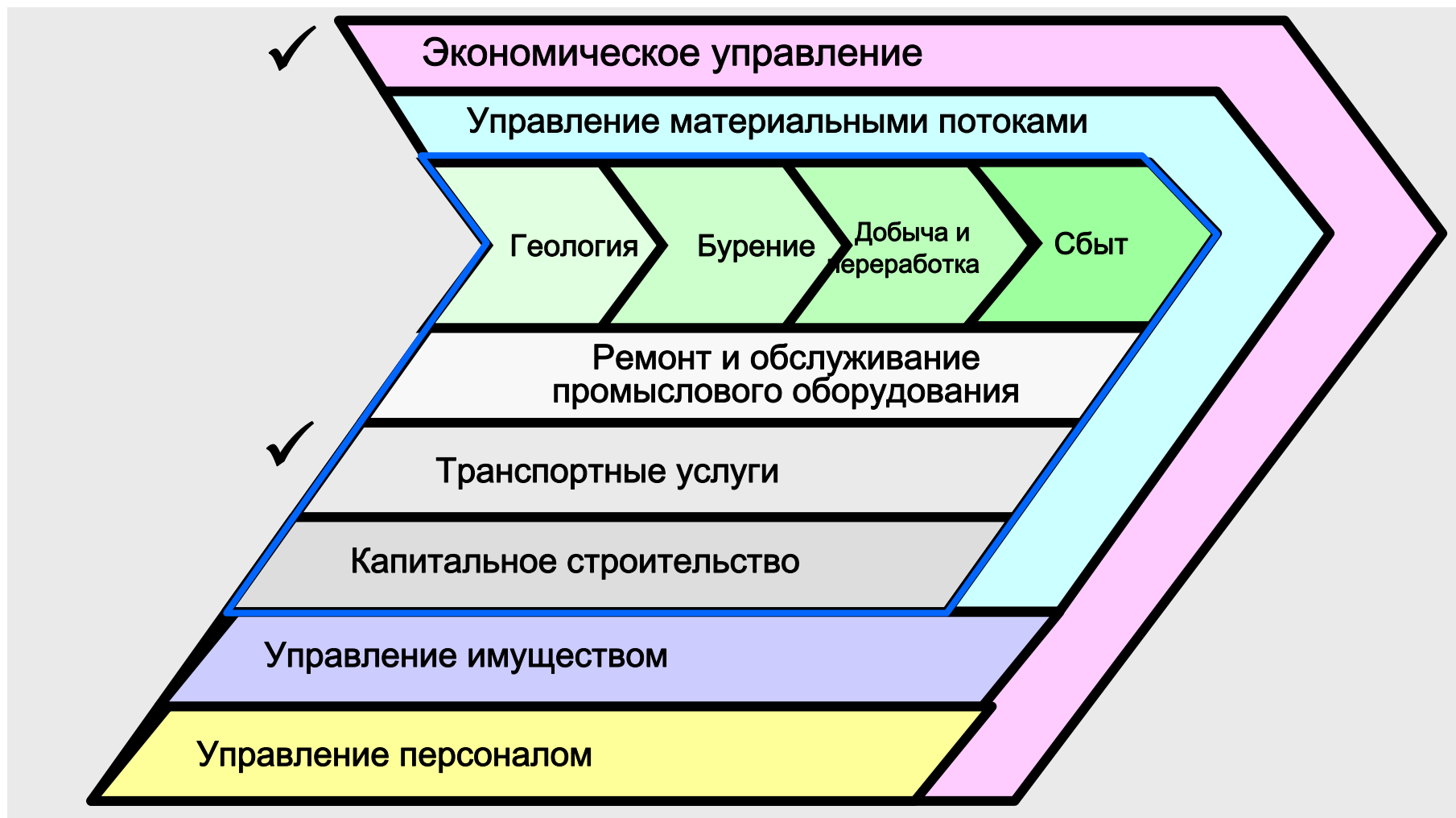
Учетные системы:

- Сбыт нефтепродуктов - ЕИС на базе продуктов «ПАРУС»
- Переработка нефти – собственная система учета
- Разведка, бурение, добыча, сбыт – ERP с использованием продуктовой линейки SAP
- Учет производства - собственные разработки на базе продуктов ORACLE

Сбалансированная система показателей:

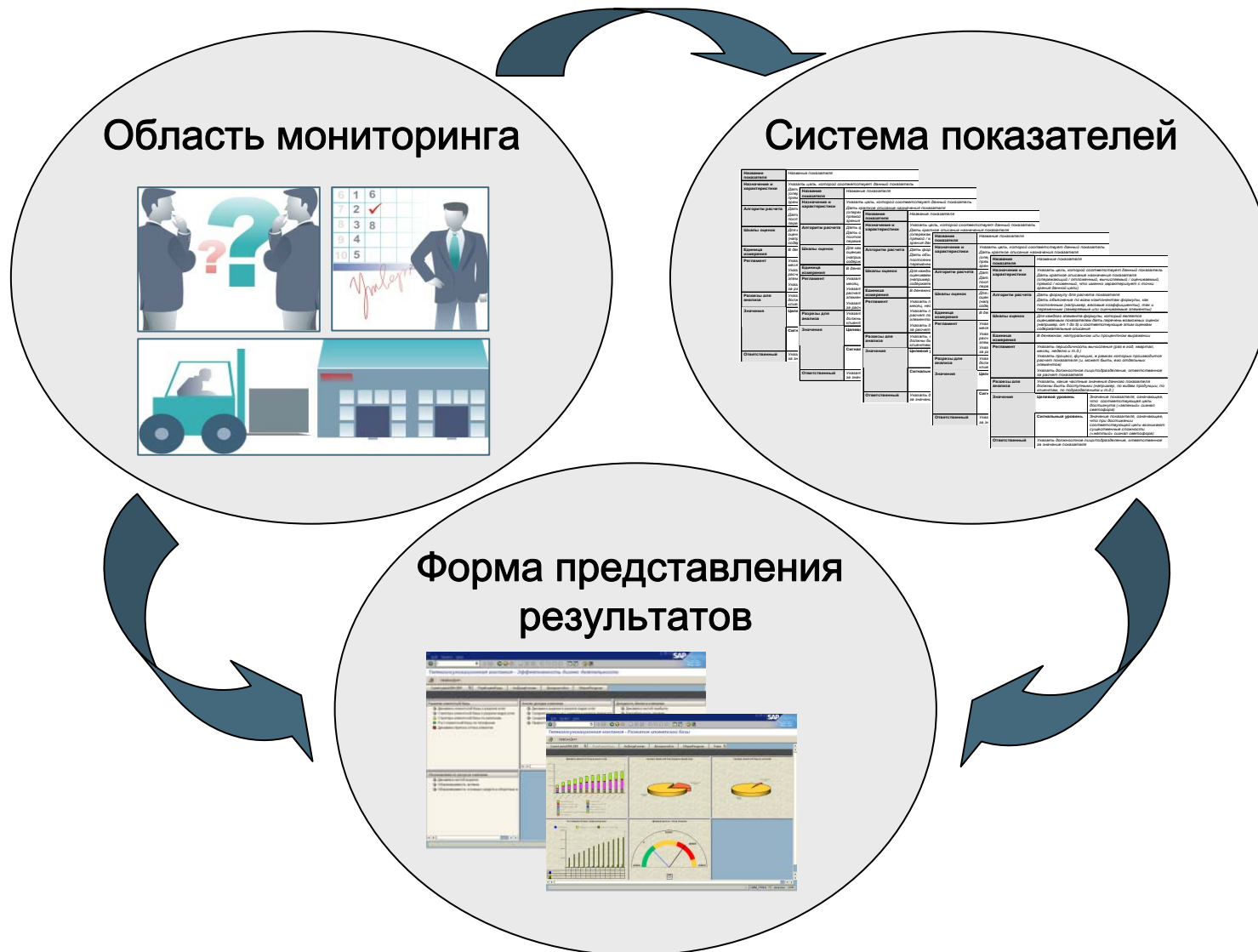
- Разработана концепция управления на основе ССП
- Информационная система поддержки ССП не внедрена

Корпоративный информационно-аналитический портал для сотрудников, принимающих участие в процессе принятия управленческих решений



2. Методика проектирования монитора руководителя



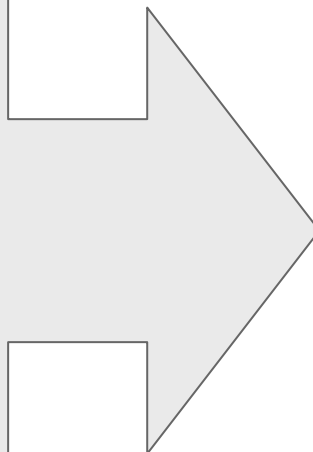


Что анализировать?

Объект мониторинга –
бизнес-процессы

Предмет мониторинга –
достижение целей и
ожидаемых результатов
деятельности

Инструмент мониторинга
–существующая
отчетность



Что является результатом анализа?

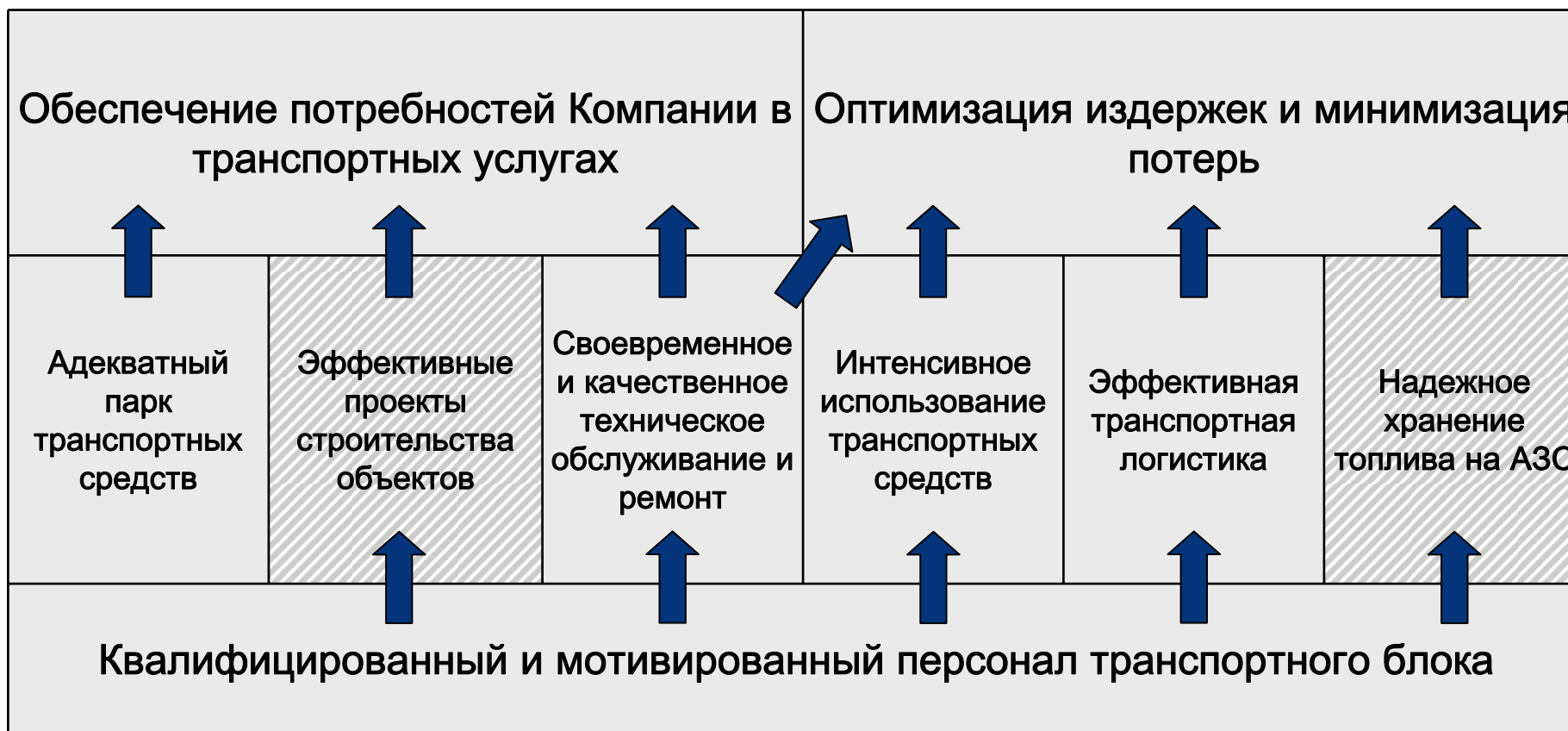
Стратегическая карта –
набор взаимосвязанных
целей, достижение
которых определяющим
образом влияет на
получение ожидаемых
результатов деятельности

Стратегическая карта (пример)

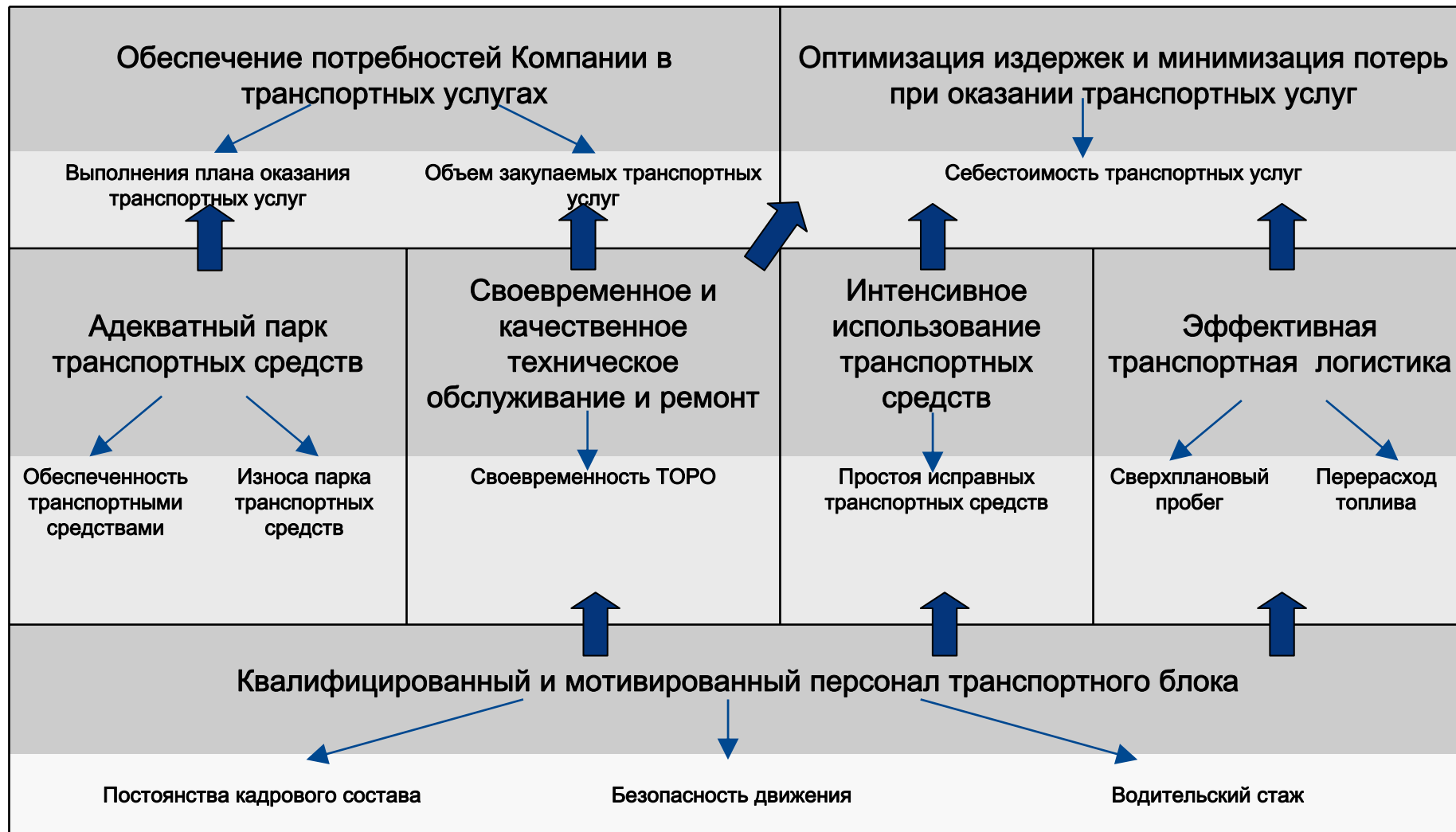
Уровень 1. Цели, значимые для Компании

Уровень 2. Цели, характеризующие основные процессы, реализуемые в рамках направления:

Уровень 3. Цели, характеризующие персонал, занятый в процессах, реализуемые в рамках направления



Детализация целей (пример)



Ключевые показатели деятельности —

количественные оценки степени успешности деятельности компании в настоящем и будущем

Индикаторы (индексы) —

специфическое представление показателя или группы показателей, обеспечивающее адекватное восприятие информации

Пример

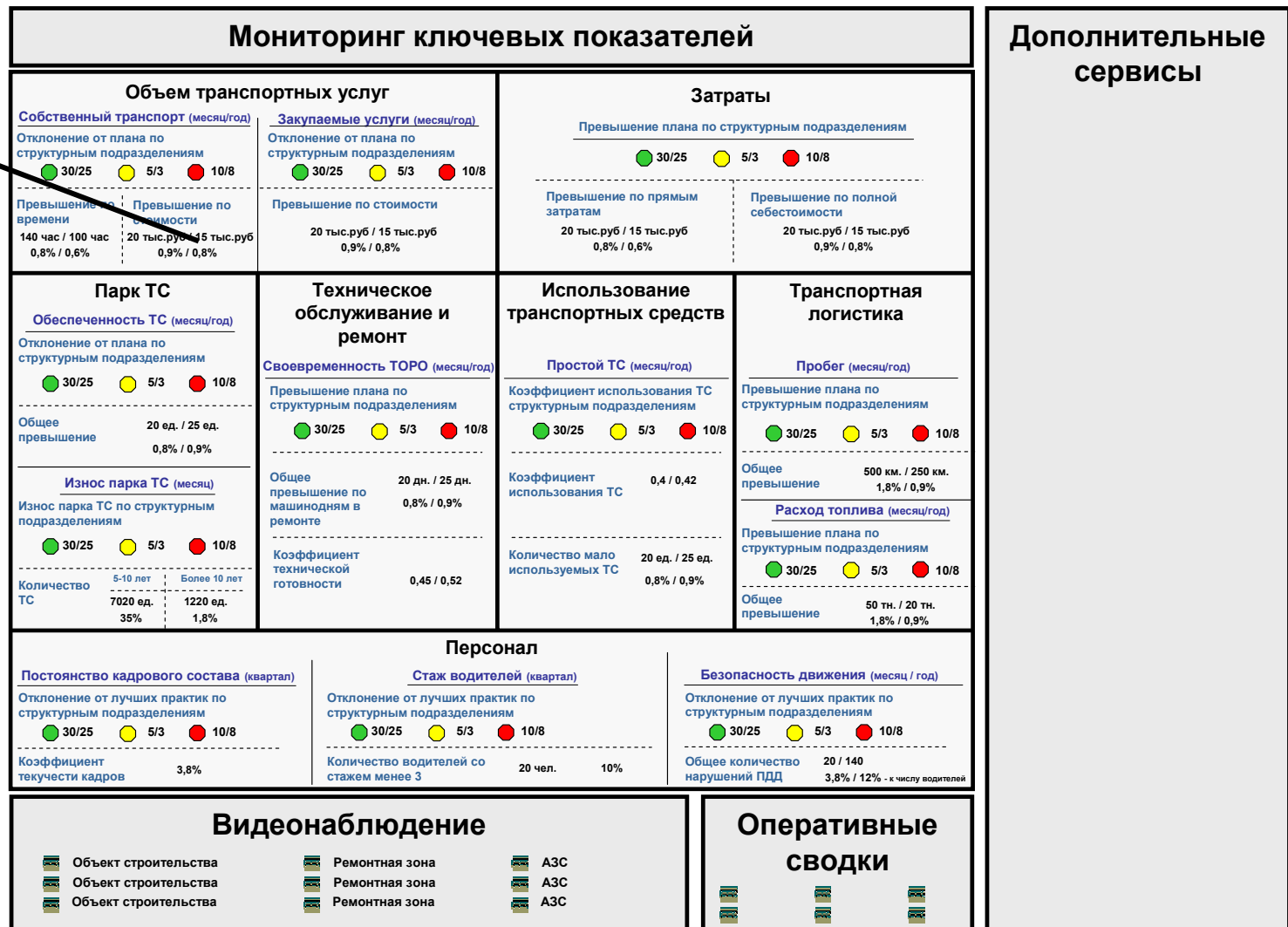
Показатель – отклонение от плана оказания транспортных услуг

Индикатор – количество структурных подразделений, по которым отклонение от плана оказания транспортных услуг составило более 1%

Полное наименование	Индикаторы выполнения плана оказания транспортных услуг
Тип	Показатель эффективности
Группа	Ключевые показатели транспортного направления
Единица измерения	Штуки (1,2,3), часы (4), рубли (5), проценты (6,7)
Периодичность измерения	Месяц
Горизонт планирования	Месяц
Алгоритм расчета	<p>Все индикаторы рассчитываются за предыдущий месяц и нарастающим итогом с начала года:</p> <p>1) [Зеленый индикатор выполнения плана оказания транспортных услуг] - Рассчитывается как количество структурных подразделений, по которым план оказания услуг в часах и в денежном выражении не превышен.</p> <p>2) -7)...</p>
Аналитики	Структурные подразделения Виды транспортных средств
ИС для хранения фактического значения	ПС Анализ использования ТС ОАО «Сургутнефтегаз»
ИС для хранения планового значения	ПС Анализ использования ТС ОАО «Сургутнефтегаз»
Целевое значение	Превышение планового значения не более 1%

Принцип – от общего к частному (два уровня детализации)

Главная панель монитора встроена в портал руководителя

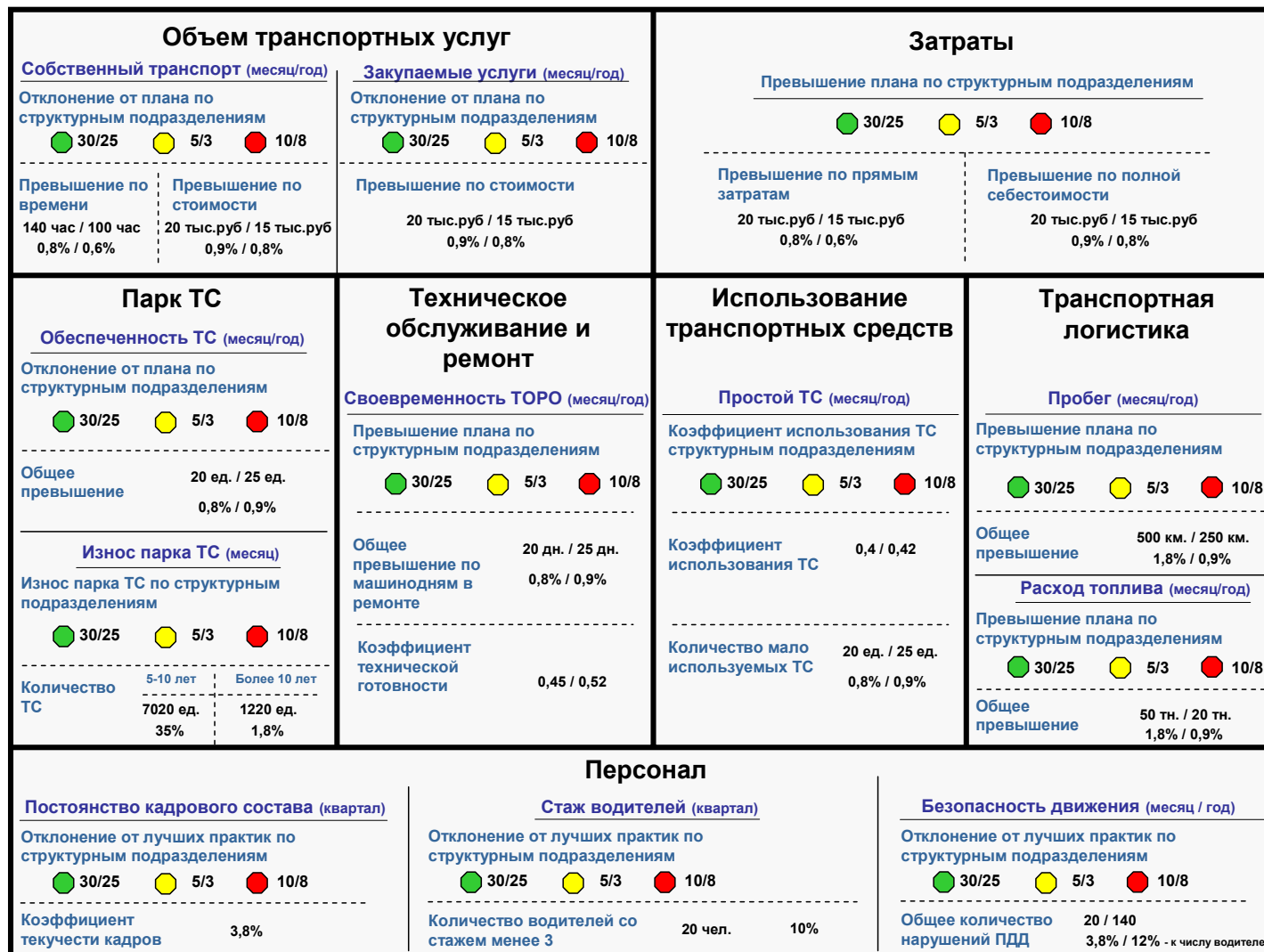


Главная панель монитора (пример)

IBS

Общий формат - повторяет стратегическую карту

Визуализация показателей и индикаторов – акцент на наличие отклонений

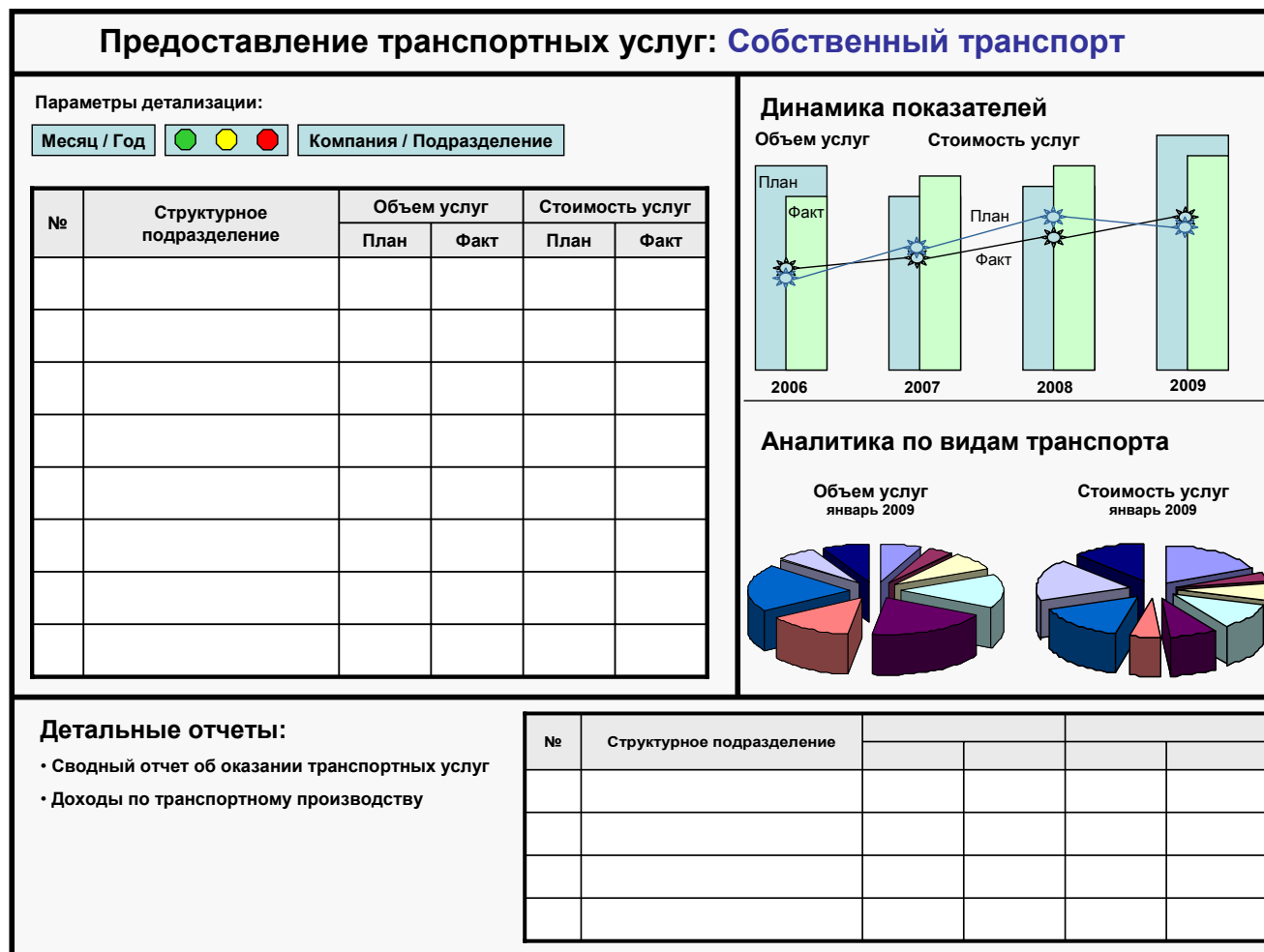


Параметризация —

- календарный период,
- группа подразделений,
- подразделение.

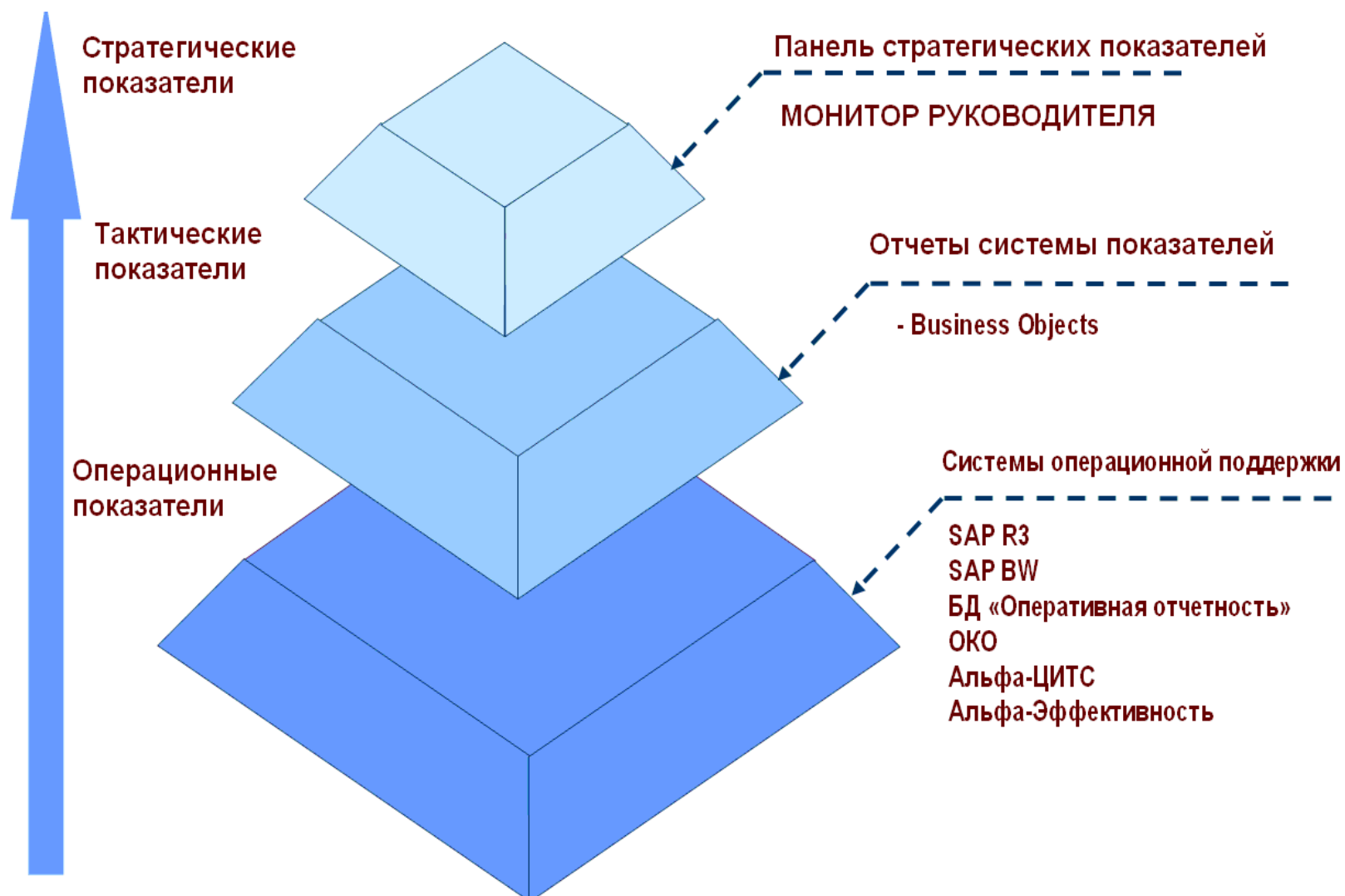
Визуализация —

- табличное представление план-факт анализа,
- графическое представление аналитик по всем разрезам,
- детальные отчеты из учетных систем.



3. Технология проектирования монитора руководителя





Единый справочник показателей – стержневая технология объединения информации из разных систем учета:

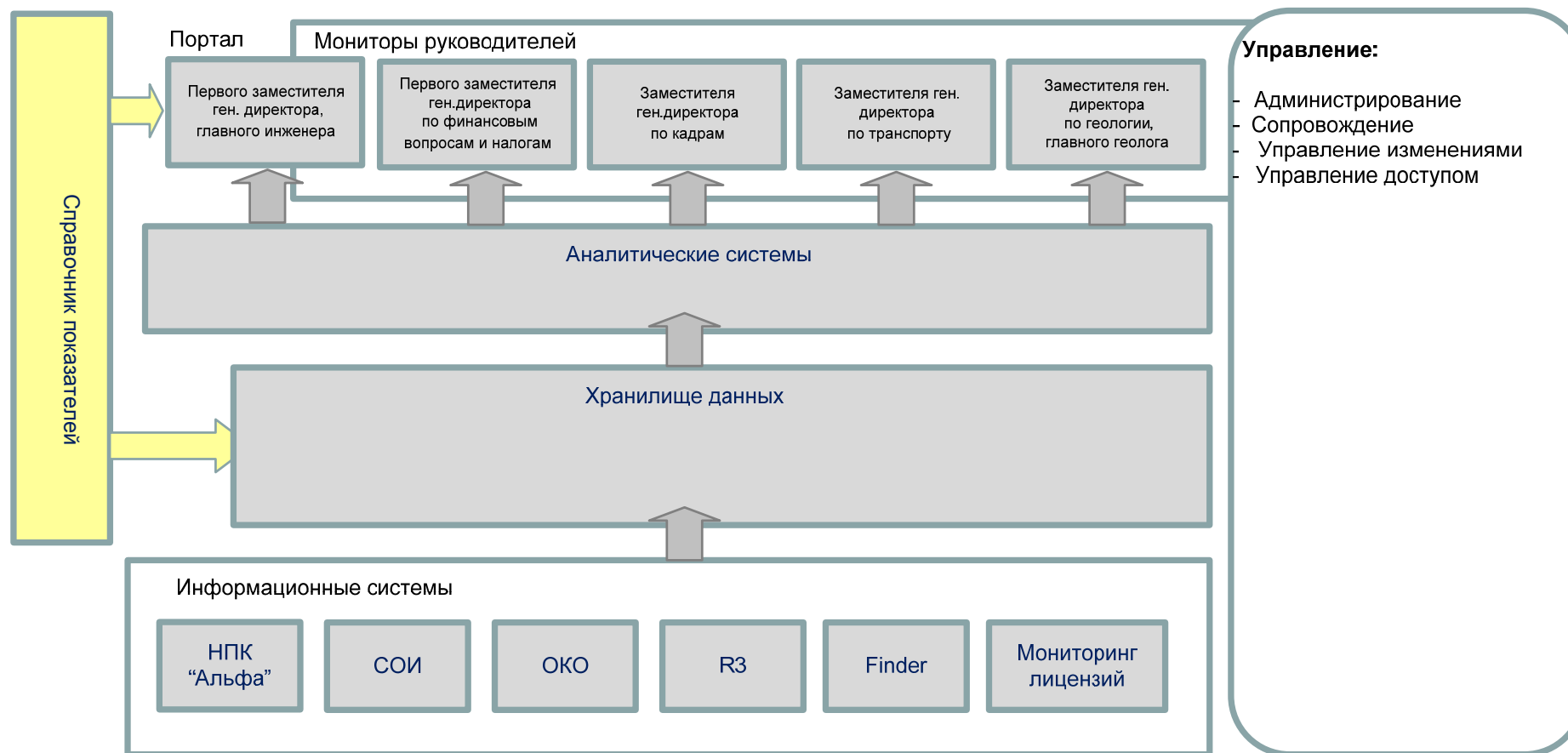
- Методика формирования единой системы показателей необходима для соблюдения единого подхода
- Единый справочник показателей позволит однозначно трактовать используемые термины и подходы к расчету.

Каталог показателей

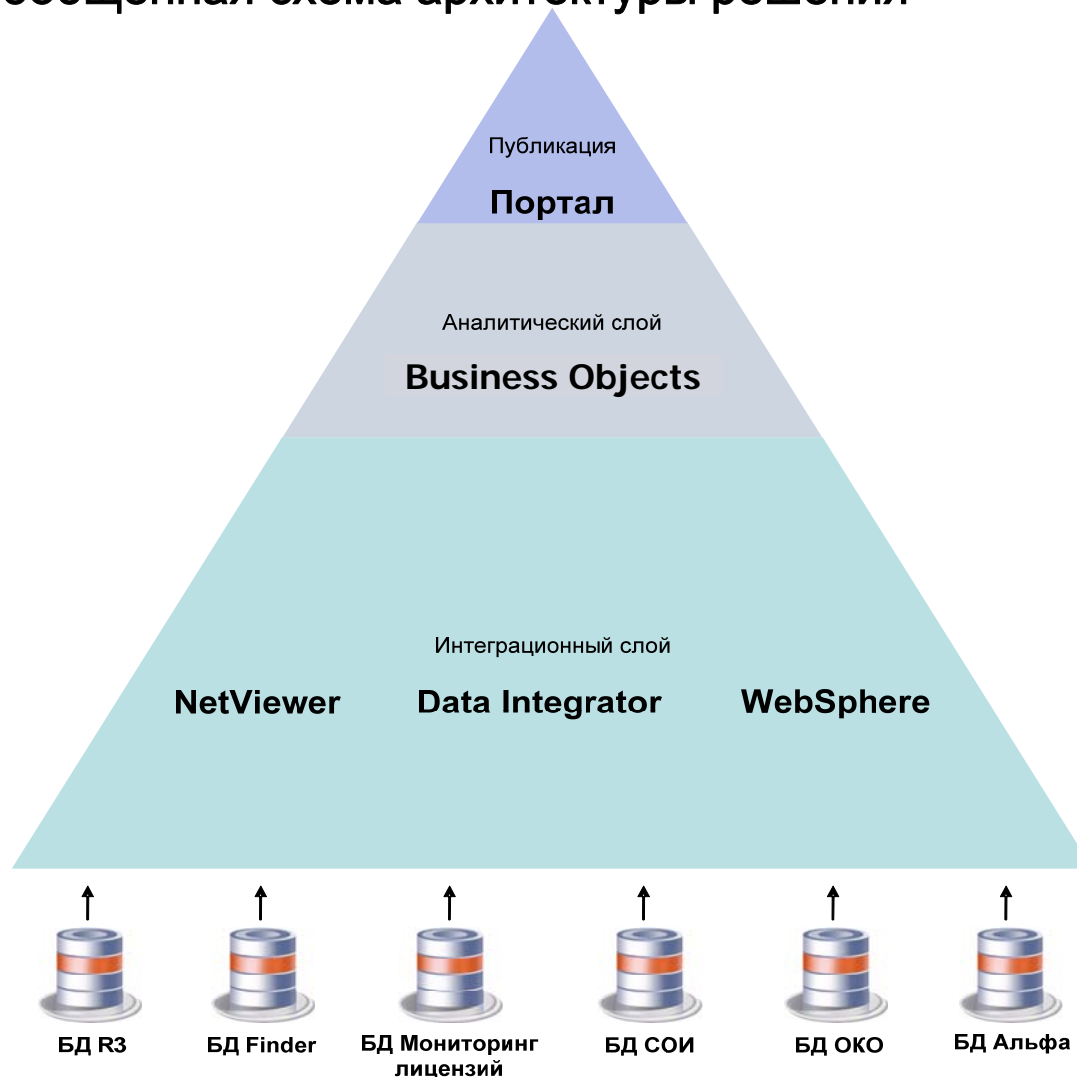
Карточка показателя



Структура Информационно-аналитической системы



Обобщенная схема архитектуры решения



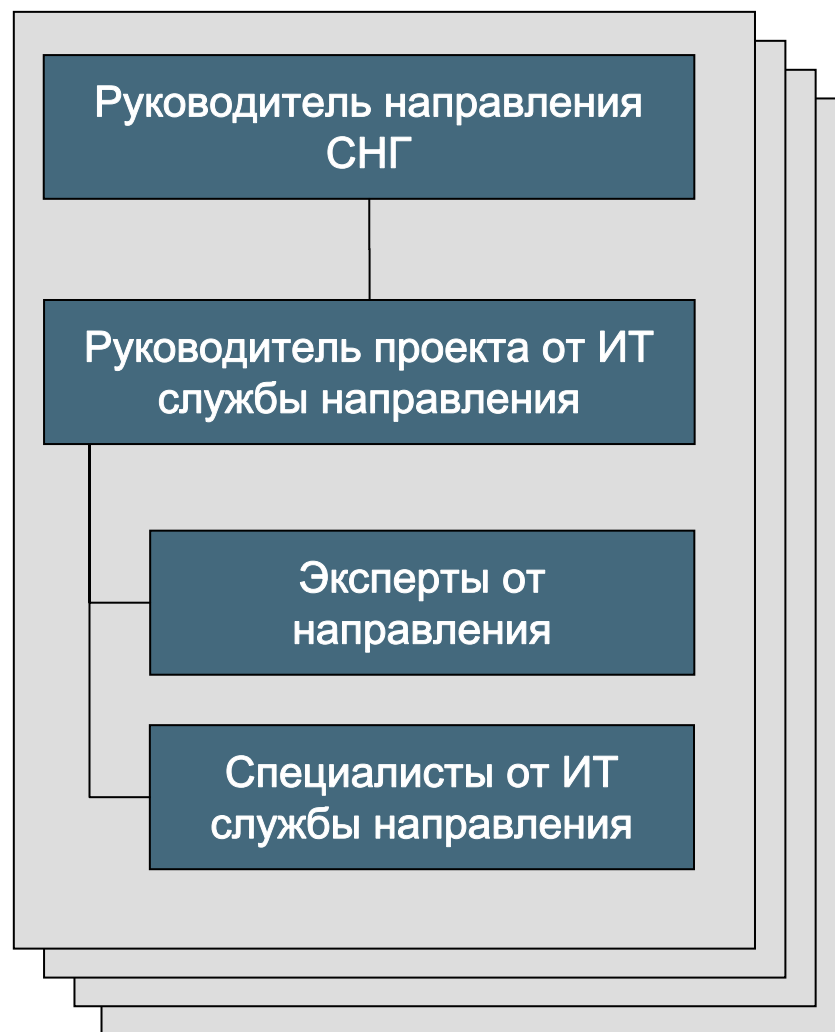
Слой ответственный за публикацию информации, сформированной нижележащими слоями (KPI, аналитической отчетности, сводок и др.)
Решение – порталная технология от Microsoft SharePoint Portal

Слой аналитической обработки информации.
Решение – системы анализа и публикации Business Objects (SAP)

Слой, определяющий интеграцию данных между производственными информационными системами (NetViewer, WebSphere), а также интеграцию (Data Integrator) итоговых данных из производственных систем в единое хранилище данных, являющееся источником непротиворечивых данных для вышестоящих слоев системы

Функционирующие базы данных производственных систем

ЗАКАЗЧИКИ



ИСПОЛНИТЕЛЬ



Проектирование



Ключевой элемент технологии, позволяющий радикально сократить сроки проектирования

Разработка





Исходные риски проекта:

- Проект инициирован специалистами службы Информационных технологий
 - Бизнес должен добавить к привычным функциям анализа плоских отчетов работу с ключевыми показателями эффективности
-

Вопросы на повестке дня:

- Все ли топ-менеджеры согласны с идеей управления «по целям»?
- Нужен ли единообразный дизайн монитора для всех руководителей высшего звена?
- Как каскадировать решение для топ-менеджеров на структурные подразделения, отделы и т.д.?



Латыпова Ольга Юрьевна
Зам.начальника управления ИТ,
Сургутнефтегаз

Ципес Григорий Львович
Главный консультант, IBS
gtsipes@ibs.ru

Спасибо за внимание!

5 августа 2009 г.