

IDS Scheer

Российская «оборонка» получила ССП на ARIS Platform

Челябинское предприятие «Электромашина» специализируется на выпуске электрооборудования, систем и комплексов управления для бронетанковой техники. Уже 74 года оно является основным поставщиком оборудования подобного типа, и сегодня все российские танки и БМП, стоящие на вооружении российской армии, оснащены продукцией ОАО «Электромашина». Помимо выполнения оборонных заказов, предприятие работает и на мирном рынке, выпуская электрооборудование для электровозов, двигатели и насосы для пожарной техники. В его составе действуют несколько производств: от металлургического и механообрабатывающего до изготовления печатных плат и инструментального производства.

Большие предприятия, особенно связанные с дискретным производством сложной техники, имеют и сложные, многоступенчатые бизнес-процессы. Им приходится координировать их по времени исполнения, а это непростая задача. Как правило, одна из основных проблем в управлении такими предприятиями связана с отсутствием формализованной стратегии, что отражается потерей эффективности управления. При большом числе пересекающихся материальных и информационных потоков бывает трудно четко выделить ответственных за выполнение процессов и определить для них поддающиеся количественному измерению нормативы, особенно если задача ответственных лиц не связана напрямую с выполнением производственного плана. Все это влияет на то, как сотрудники видят стратегические цели своей компании и связь своей повседневной деятельности с их достижением.

Повысить эффективность стратегического управления можно различными средствами. Для ОАО «Электромашина» лучшим выбором стала методология ССП (Система сбалансированных показателей, или по-английски Balanced Scorecard, BSC). ССП – это инструмент реализации стратегии компании через разработку системы целей и доведения ее до сотрудников в виде ключевых показателей результативности (Key Performance Indicator, KPI). Смысл BSC и KPI в том, чтобы дать каждому работнику понимание общей стратегии, показать его место в процессах компании и определить набор «нормативов», которые определяют эффективность его работы.

Для «Электромашин» консультанты IDS Scheer по итогам многочисленных интервью с топ-менеджерами компании создали модели процессов верхнего уровня «как есть», перечень проблем и дерево целей. Эта работа легла в основу главного документа, сформированного в рамках проекта, – стратегической карты компании по четырем перспективам: финансовой, клиентской, процессной и перспективе обучения и развития.

«Большой опыт и собственная технология внедрения позволяют нам проводить «бесшовную» интеграцию ССП в систему управления компании, но успех проекта во многом зависит от заинтересованности клиента, – комментирует Константин Фаллер, руководитель отдела стратегического менеджмента IDS Scheer Россия и страны СНГ. – Топ-менеджеры «Электромашин» и члены проектной группы заказчика принимали самое активное участие в работе, были живо заинтересованы в результатах, что способствовало быстрому достижению поставленных целей».

В работе над проектом консультанты использовали разработанные IDS Scheer методологию и инструментарий ARIS, уже долгое время лидирующие на рынке инструментальных средств анализа бизнес-процессов. По итогам проекта заказчику была передана база данных ARIS, содержащая разработанные модели дерева целей, стратегическую карту компании и модели окружения целей.

Заместитель генерального директора ОАО «Электромашина» по стратегическому развитию и финансам Елена Асанова высоко оценила результаты проекта: «В том, что касается бизнеса, наша компания решает, на первый взгляд, стандартные задачи, такие как увеличение стоимости предприятия, соответствие требованиям клиентов, построение отношений с инвесторами. Но у нас есть и целый ряд особенностей, характерных для оборонной отрасли. Поэтому очень важно, что благодаря профессионализму консультантов IDS Scheer и системному подходу к совместному проекту в краткие сроки был получен результат, удовлетворяющий запросы нашей компании, – скоординированная и взаимоувязанная стратегическая карта верхнего уровня компании с описанием моделей окружения целей, дерева целей и дерева проблем».