

**Татьяна Феликсовна
Палей**

УДК 658.014.1.011.46
Г19



Кандидат экономических наук, заведующая кафедрой общего менеджмента Казанского государственного финансово-экономического института



**Эльвира Гумаровна
Гаптрахимова**

Студентка Казанского государственного финансово-экономического института

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИСТЕМЫ КРІ В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ: ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ

В статье описаны понятие, классификация и характеристики КРІ. Рассмотрены основные технологии, принципы разработки и оптимальное количество КРІ на каждом уровне управления. А также указаны проблемы, связанные с применением данной системы на практике.

Ключевые слова: *ключевые показатели эффективности, бизнес-процессы, система мотивации, эффективность управления.*

Key performance indicators (КРІ) (ключевые показатели эффективности) – это система стоимостных и нестоимостных индикаторов, характеризующих состояние и перспективы развития организации и ее элементов, которая позволяет ориентировать подразделения и сотрудников на достижение тактических и стратегических целей компании и реализацию стратегических задач.

Существует два главных типа КРІ – «опережающий» и «запаздывающий» КРІ.

Запаздывающий (отсроченный) КРІ – ключевой показатель эффективности, позволяющий оценивать результаты прошлой деятельности. Запаздывающий КРІ носит исторический характер и приспособлен для оценки уже произошедших в прошлом событий. Менеджеры опосредованно влияют на значения отсроченных показателей, которые являются уже результатом работы системы в целом и обычно рассчитываются в управленческой

или бухгалтерской отчетности не чаще одного раза в месяц.

Опережающий КРІ – ключевой показатель эффективности, позволяющий оценивать деятельность, которая в значительной мере определяет будущие результаты деятельности компании.

Следует отметить, что понятия отсроченных и опережающих КРІ могут быть использованы в терминах как текущего, так и стратегического планирования. На этапе текущего планирования опережающие показатели эффективности находятся в рамках операционного цикла. Продолжительность операционных циклов обычно составляет от недели до месяца, значит, необходимо предъявлять особые требования к периодичности расчета опережающих КРІ, так как данные показатели позволяют измерять именно эффективность процесса и соответствуют текущим задачам подразделений.

КРІ выражают ожидания компании – через «целевые» и «пороговые» значения.

Целевые и пороговые значения КРІ определяют желательное состояние данного показателя в определенное время. Например, целевым значением можно объявить десятипроцентный прирост чистой прибыли к концу года. Стратегически правильно при определении целевых значений КРІ старшим руководителям и менеджерам среднего уровня учитывать мнение подчиненных. Целевые значения могут поступать из разных источников: ежегодные бюджеты, стратегические планы, прогнозы, результаты конкурентов, а также собственные прошлые результаты.

Целевые значения обычно используют вместе с пороговыми значениями, определяющими нижнюю и верхнюю границы диапазона допустимых значений показателя. Пороговые значения, таким образом, определяют диапазон приемлемых значений целевых показателей на некоторый период.

Приведем пятнадцать характеристик «эффективных» КРІ.

1. Адресная принадлежность. Каждый ключевой показатель эффективности закреплен за конкретным индивидуумом или группой из сферы бизнеса, несущими ответственность за соответствующие результаты (то есть находится в зоне его ответственности).

2. Стратегическая принадлежность. Ключевые показатели эффективности всегда привязаны к корпоративным стратегическим целям, ключевым бизнес-процессам и проектам развития.

3. Достижимость. Утвержденные показатели и нормативы должны быть достижимы. Цель должна быть напряженной, но вероятность ее достижения должна составлять не менее 70–80%.

4. Открытость к действиям. Значения ключевых показателей эффективности рассчитываются на основе актуальных данных, то есть пользователи могут вмешиваться в процессы, чтобы улучшить результаты работы, пока время еще не упущено.

5. Обеспечение прогнозирования. Ключевые показатели эффективности количественно оценивают факторы, влияющие на стоимость бизнеса. Поэтому они являются опережающими показателями, определяющими желательные будущие результаты.

6. Ограниченность. Ключевые показатели эффективности должны фокусировать внимание и усилия пользователей на нескольких высокоприоритетных задачах, а не рассеивать их на слишком многие предметы.

7. Легкость восприятия. Ключевые пока-

затели эффективности должны быть легкими для понимания и восприниматься напрямую.

8. Сбалансированность и взаимосвязанность. КРІ должны быть сбалансированы и взаимосвязаны друг с другом.

9. КРІ инициируют изменения. Изменения ключевого показателя эффективности должны вызывать в организации цепную реакцию положительных изменений, особенно если за процессом следит руководство компании.

10. Стандартизированность. Ключевые показатели эффективности базируются на стандартных определениях, правилах и вычислениях, так что их можно интегрировать в масштабах всей организации.

11. Простота измерения. КРІ работают в процессном контексте, в котором используются целевые и пороговые значения, так что пользователи могут количественно оценивать прогресс.

12. КРІ подкреплены соответствующими индивидуальными стимулами. Показатели должны способствовать мотивации персонала.

13. Релевантность. Воздействие эффективных показателей со временем ослабевает, так что их следует периодически пересматривать.

14. Сопоставимость. Показатели также должны быть сопоставимыми, то есть одни и те же показатели можно сравнить в двух подобных ситуациях. Например, средний чек (КРІ – отношение среднесуточной выручки к количеству чеков за день) нельзя сравнивать в магазине, расположенном в городе областного масштаба, и магазине такого же формата, но находящемся в районе.

15. Разумность. Каждый показатель должен нести смысл и являться базой для анализа – это основополагающая характеристика всех КРІ.

Существуют три основные технологии разработки КРІ (рис.)

Принципы разработки КРІ по бизнес-процессам компании.

При данной технологии требуется предельно описать и регламентировать «ключевые» бизнес-процессы компании, целевым образом организующие эффективную деятельность компании и персонала.

На основании моделей и регламентов процессов определяются КРІ по каждому бизнес-процессу путем сравнения и оценки результата в соответствии с определенными критериями. Далее следует определить методику расчета выбранных показателей, оценить вклад сотрудника в результат процесса. Получившиеся показатели будут зависеть от сложившихся бизнес-процессов в вашей компании.

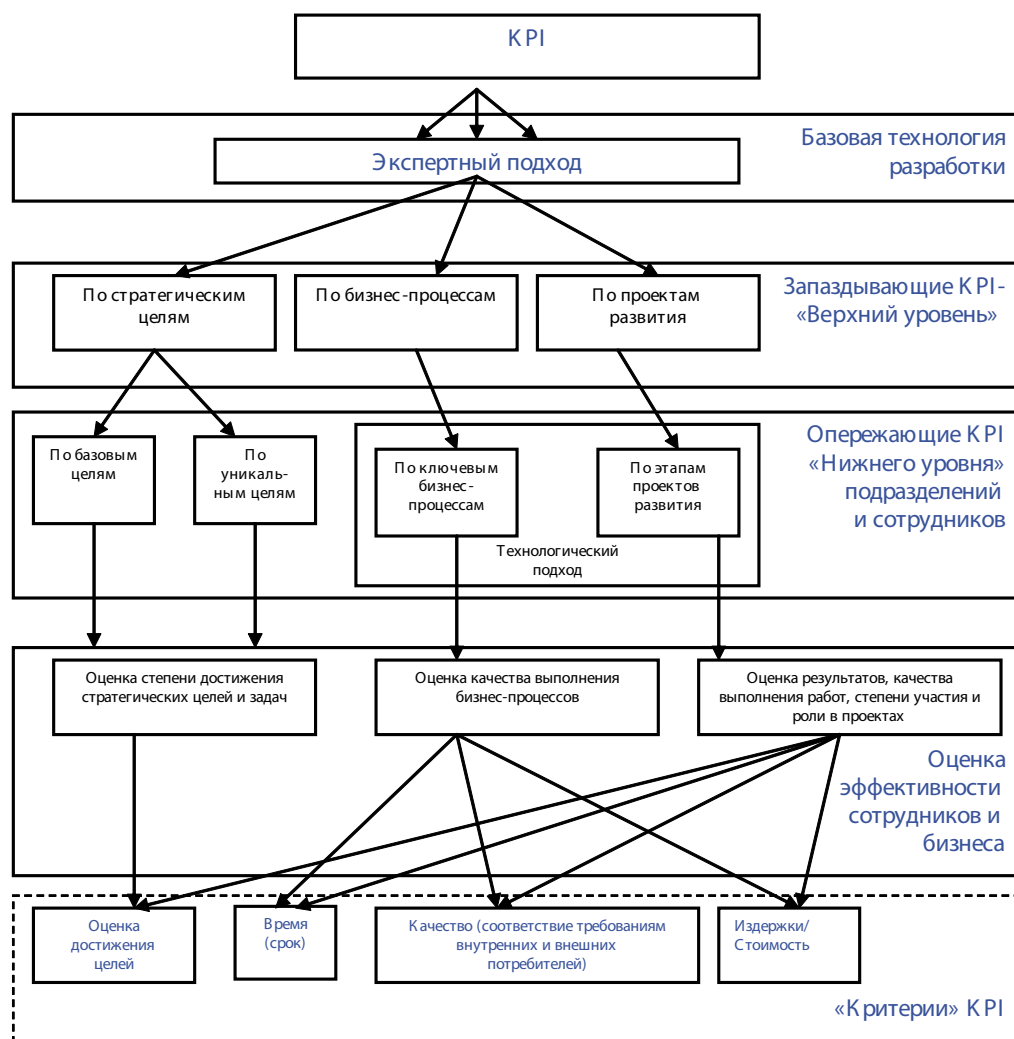


Рис. Технологии разработки KPI

Показателями эффективности (KPI) бизнес-процессов являются следующие критерии: время, стоимость и качество (соответствие требованиям внутренних и внешних потребителей) и другие.

Технология №2 основана на оценке эффективности выполнения и достижения целей проектов развития компании.

Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов

Проект – уникальный комплекс бизнес-процессов, поэтому определения KPI с применением технологии № 1 не подходит для проектов, так как технологически описывать проект нецелесообразно.

В рамках данной технологии требуется предварительно определить этапы работ и выделить вехи и контрольные точки реализации проекта.

В этом случае мы учитываем различие в процессной и проектной формах организа-

ции деятельности при осуществлении управления и мотивации сотрудников. Процессная форма предполагает управление повторяющимися операциями, объединенными в достаточно стабильные повторяющиеся бизнес-процессы, а проектная – уникальную комбинацию операций, объединенных в рамках уникального проекта.

Технология №3 основана на оценке эффективности выполнения и достижения целей компании.

Данная технология основана на оценке эффективности и степени достижения стратегических целей компании.

Предыдущие две технологии относятся к технологическим подходам, где определяется KPI в соответствии с технологиями описания и регламентирования бизнес-процессов и принципам выделения «вех» в проектах развития.

Экспертный подход – это определение KPI на основе профессионализма и мнения экспертов, определяющих стратегические цели и измерители по выбранным целям.

При данном подходе рабочая группа проекта с помощью мозговых штурмов, тренингов и самостоятельной работы формирует стратегические цели компании, разрабатывает систему стратегических задач и выполняет декомпозицию КРІ для каждого уровня управления, согласно экспертному мнению.

Практический опыт показывает, что выбрать одну из технологий достаточно сложно, каждая сопряжена с рядом проблем и трудностей.

Используя технологию разработки КРІ по бизнес-процессам, особое внимание следует уделять правильности описания бизнес-процессов, универсальности показателей для каждого уровня, количество КРІ в этом случае становится очень большим. Это противоречит основному принципу системы КРІ – не перегружать руководство показателями, поэтому предпочтение отдается технологии № 3, основанной на оценке эффективности выполнения и достижения целей компании. В данном случае, если существует разрыв между функцией владения и функцией управления и контроля, может возникнуть агентский конфликт, когда интересы владельцев компании и его управленческого персонала могут не совпадать и соответственно в данном случае тяжело нивелировать возможные противоречия между целевыми установками конфликтующих групп.

Также в практике существует тенденция постепенно добавлять в систему то один, то другой показатель, никогда не удаляя из нее ни одного из них. В результате эти системы теряют способность захватывать внимание сотрудников и фокусировать внимание на действиях, обеспечивающих прирост стоимости. Таким образом, рекомендуемое количество КРІ у каждого ответственного:

- 20–24 на общекорпоративном уровне;
- 10–15 на уровне подразделений;
- 7–10 для небольших групп;
- 3–7 на индивидуальном уровне.

Оптимальное число показателей в большей мере определяется ролью данного сотрудника и его положением в компании. Эксперты считают, что число ключевых показателей эффективности на одного пользователя (N) должно составлять $N = 5 \pm 2$.

Результатом внедрения КРІ должна стать «Консолидированная отчетность значений КРІ», в которой указывается: наименование показателя, единица его измерения (руб., шт., баллы, тонны), формула расчета, значение по состоянию на определенную дату, рейтинг по важности, рекомендации по расчету и использованию, ответственный за ввод фактов по данному КРІ.

В качестве практического примера можем привести отчетность компании, предоставляющей типографские услуги (табл.).

Таблица

Консолидированные значения КРІ, используемые для оценки эффективности деятельности и стоимости бизнес-единицы

№	Наименование	Единица измерения	Формула расчета	Значения	Шифр показателя (уровень показателя для данного отдела)	Код* (принадлежность сотруднику)
1	2	3	4	5	6	7
Общие показатели деятельности для всех бизнес-единиц						
1	EVA	руб.	$NOPAT-CC*CE$, где NOPAT– чистая операционная прибыль за вычетом налогов до выплаты процентов; CC–средневзвешенная стоимость капитала; CE– инвестированный капитала.		KPI_1	1,1
2	Cash operating cycle	дни	$ДЗ/В+З/С-КЗ/С$, где ДЗ–дебиторская зад-ть; В –выручка; З– запасы; С–себестоимость; КЗ– кредиторская зад-ть.	-	KPI_1	1,1
3	Рентабельность	руб.	$П/В$, где П–прибыль, В–выручка.	-	KPI_1	1,1

МЕНЕДЖМЕНТ

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
4	Отношение инвестиций к среднемесячной сумме денежных поступлений	%	$\frac{\sum I}{\sum \text{ден.поступл.}}$, где $\sum I$ – сумма инвестиций, $\sum \text{ден.поступл.}$ – сумма денежных поступлений.	-	KPI_2	1,1
5	ЧП (чистая прибыль)	руб.	стр.190, ф-2 б/о	-	KPI_2	1,1
6	ЧП (численность персонала)	чел.	кол-во сотрудников	-	KPI_2	5,3
Показатели эффективности отдела продаж						
7	Показатели продаж	руб.	учет план. и факт. значений		KPI_1	3
8	Ср.размер заказа	шт.,ден.	внутренние данные		KPI_1	3
9	Средний чек	руб.	внутренние данные		KPI_1	3
10	Доход от новых клиентов	руб.	$\frac{V \text{ пр.нов}}{V \text{ общ}}$, где $V \text{ пр.нов}$ – объем прибыли от новых клиентов; $V \text{ общ}$ – общий объем прибыли.		KPI_1	3,1-3,8
11	Кол-во звонков по менеджерам	шт.	внутренние данные		KPI_1	3,1-3,8
12	Кол-во выполненных заказов по менеджерам	шт.	внутренние данные		KPI_1	3,1-3,8
13	Процент оплаченных счетов или сумма неоплаченных	%	$\frac{N \text{ опл}}{N \text{ вст}} * 100\%$, где $N \text{ опл}$ – количество оплаченных счетов; $N \text{ вст}$ – количество выставленных счетов.		KPI_1	3,1-3,8
14	Наценка на заказы по менеджерам	руб.	внутренние данные		KPI_1	3
15	Затраты на одного клиента	%	$\frac{\sum Z}{N}$, где $\sum Z$ – общие затраты; N – количество клиентов.		KPI_1	3
16	Количество рекламаций	%	$\frac{N \text{ воз}}{N \text{ обр}}$, где $N \text{ воз}$ – количество клиентов, обращающихся с жалобами; $N \text{ обр}$ – общее количество клиентских обращений.		KPI_1	3,1-3,8
17	Качественное обслуживание клиентов	оценка	опросы клиентов (составление анкеты)		KPI_1	3,1-3,8
Показатели эффективности производства						
18	Доля готовой продукции, признанной производственным браком		$\frac{V \text{ ф}}{V \text{ пл}}$, где $V \text{ ф}$ – фактический объем производства; $V \text{ пл}$ – плановый объем производства.		KPI_1	4
19	%	$\frac{V \text{ брак}}{V \text{ общ}}$, где $V \text{ брак}$ – объем брака в производстве; $V \text{ общ}$ – общий объем производства.		KPI_1	4	
20	Загрузка по видам оборудования		внутренние данные		KPI_1	4
21	Остановка оборудования		внутренние данные		KPI_1	4
22	Ср.тираж		внутренние данные		KPI_1	4

Резюмируем преимущества КРІ :

- система оценки эффективности нацелена на реализацию стратегической цели компании (это может быть стоимость фирмы, рост продаж или прибыли);
- формируется система мотивации, позволяющая реализовать пункт 1;

- налаживается и регламентируется система контроля;
- фокусируется внимание на сотрудниках и их результативности (а не отчетах и процессах);
- 5) повышается эффективность текущего управления, а также реализации стратегических планов.

* * * * *