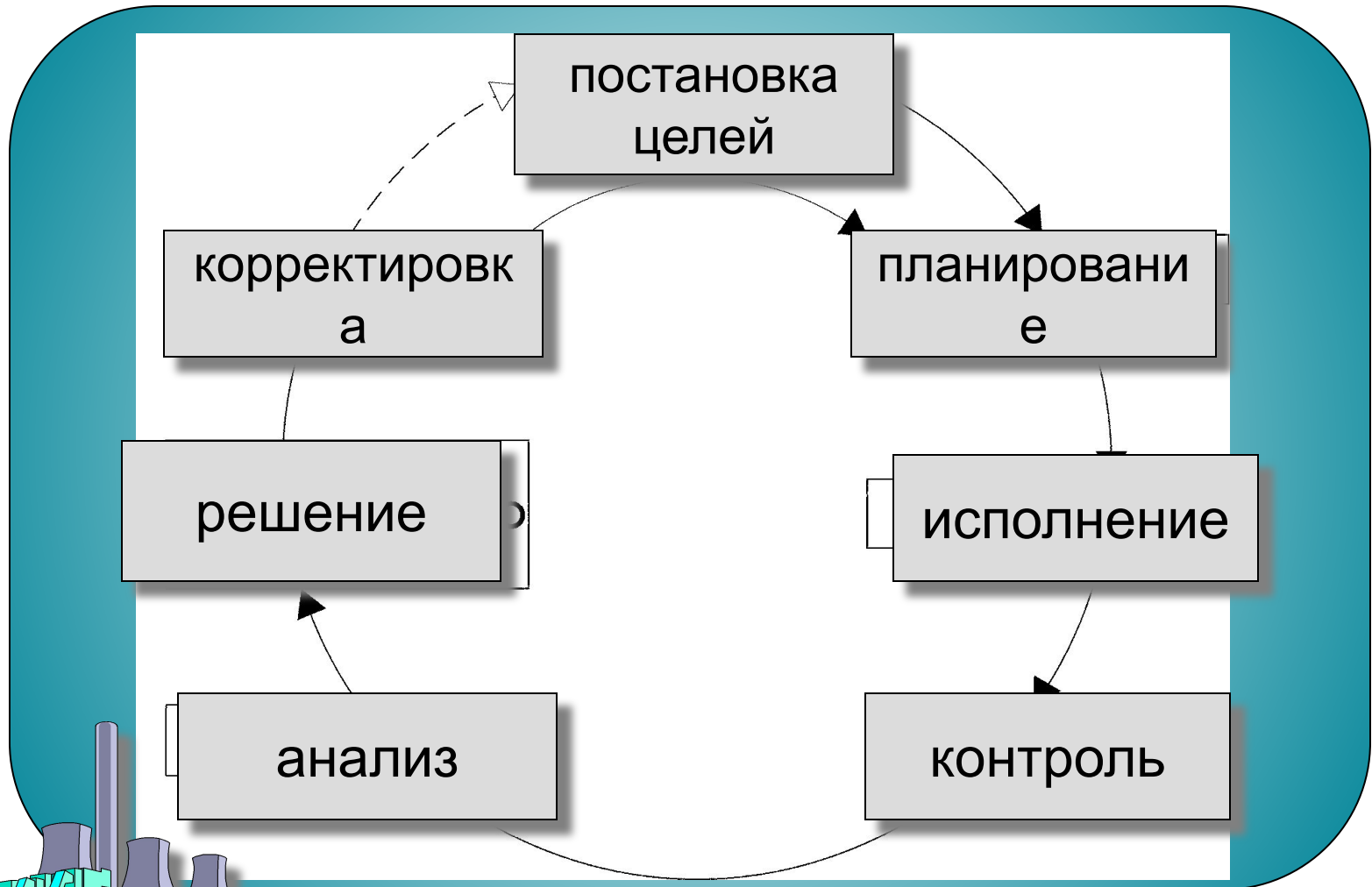


Система ключевых показателей эффективности (KPI) – инструмент управления бизнесом

1. Разработка дерева целей компании, на основе стратегии компании. Цель: увязать стратегию компании и текущим финансовым планированием (бюджетированием).
2. Разработка основных ключевых показателей эффективности (КПЭ), в т.ч. мотивационных с определением алгоритма их расчета (выборочно), т.е. разработка паспортов КПЭ. Цель: увязать процесс бюджетирования с мотивацией

Цикл управления



Актуальность управления через КПЭ

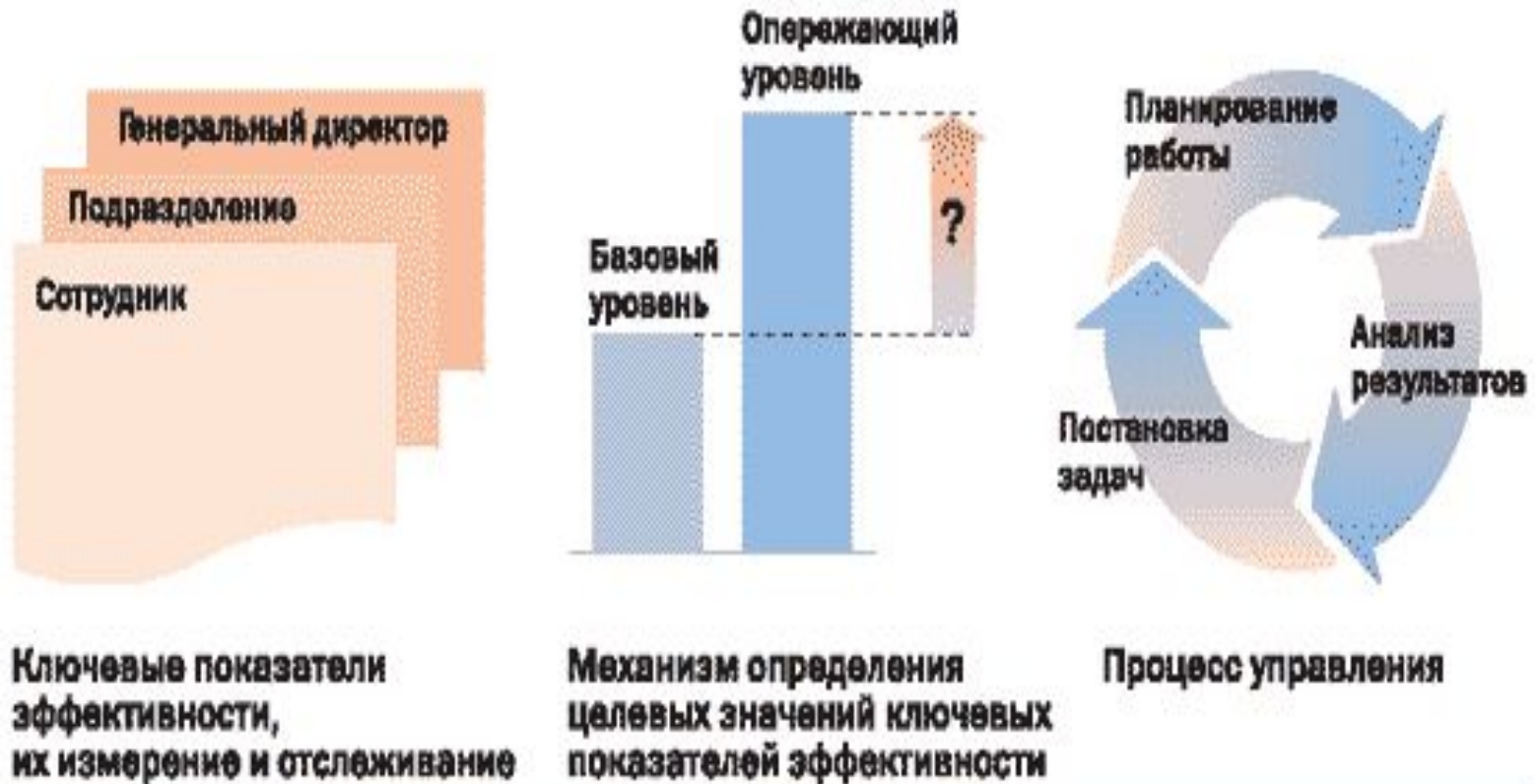
- Работа с информацией.
- Управление по отклонениям
- Мотивация персонала
- Контроль за собственностью
- Системное видение достижения результата.

Вопросы, на которые система КПЭ может дать ответ

- Есть ли у компании (бизнеса) стратегия?
- Понимает ли каждый сотрудник, как его деятельность влияет на достижение общих целей?
- Как измерить удовлетворенность потребителя?
- Сколько показателей достаточно для эффективного управления?
- Могут ли существовать показатели без четкого понимания целей?
- Удовлетворены ли сотрудники и как их удовлетворенность влияет на эффективность бизнеса?

Управление эффективностью

Элементы системы управления эффективностью бизнеса



Управление по целям

Постановка целей



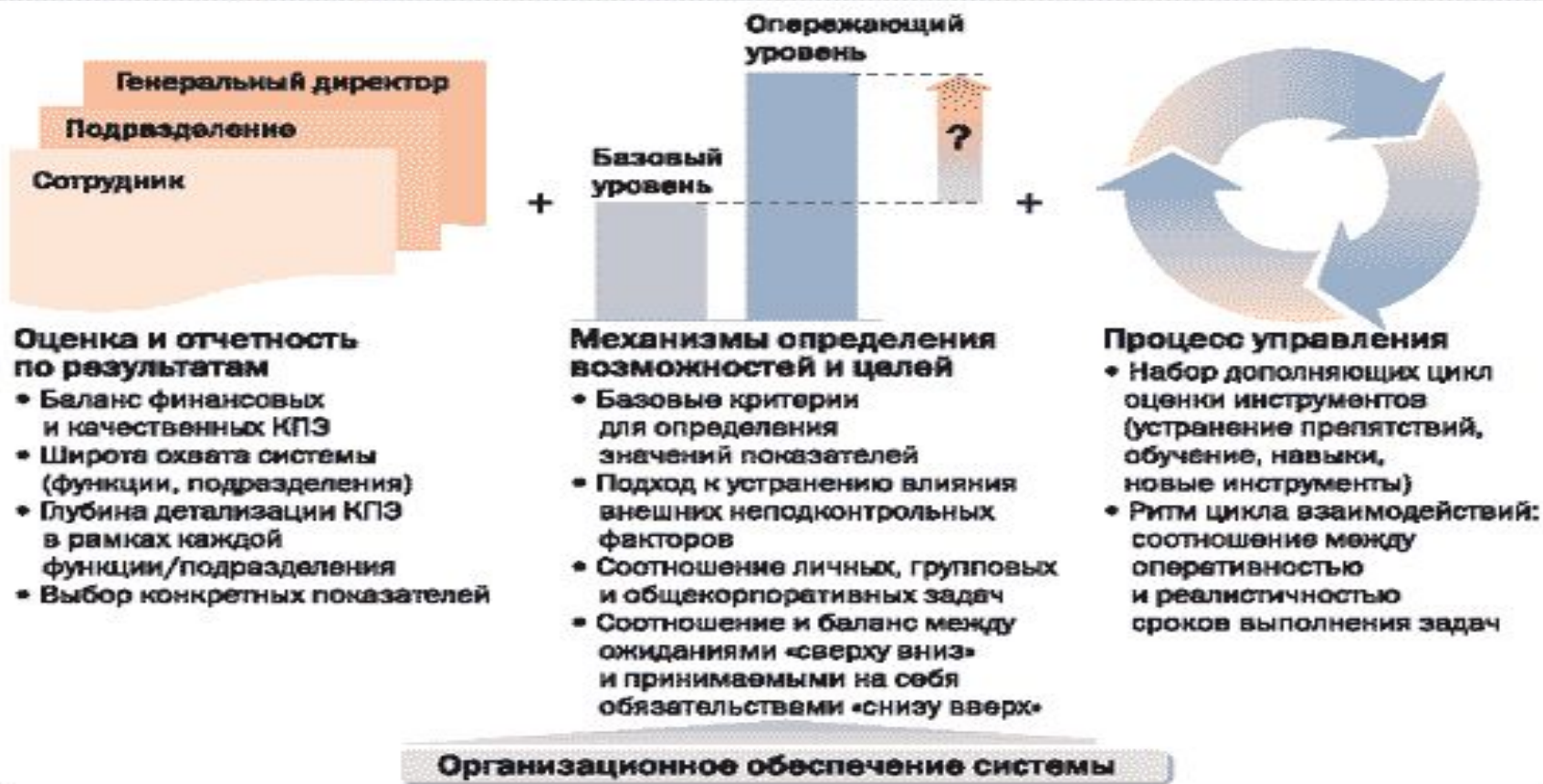
ЦЕЛЬ

Цели должны быть (SMART – принцип):

- Конкретными (Specific)
- Измеримыми (Measurable)
- Согласованными (Agreeable)
- Достижимыми (Realistic)
- Определенными во времени (Timebounded)

Внедрение системы

Решения при внедрении системы управления



Цель внедрения

- Цель системы – повышение результативности управления бизнесом за счет разработки и внедрения инструмента управления, иерархически структурирующего цели бизнеса и воплощающего их в систему взаимосвязанных показателей. Управление процессами на основе методологии КПЭ заключается в минимизации отклонений фактических значений показателей от установленных нормативов и плановых величин.

Принципы построения системы КПЭ.

1. Лучше меньше, да лучше.
2. КПЭ должны быть связаны с факторами стоимости (успеха).
3. В основе – удовлетворенность клиентов и собственников.
4. КПЭ должны быть разработаны на всех уровнях.
5. Нормативы по КПЭ должны быть обоснованы.
6. Персонал должен быть замотивирован на КПЭ.
7. Понятность КПЭ
8. Адаптивность системы

Технология построения системы:

1. Разработка дерева целей бизнеса, представляющего собой иерархическую структуру, в которой цели верхнего уровня есть агрегированное представление совокупности целей более низкого уровня.
2. Формулирование в качестве целей верхнего нулевого уровня видения и Миссии, которые должны основываться на изучении и осмыслении специфики деятельности бизнеса, его места и роли в обществе.
3. Формулирование в качестве целей первого уровня системы стратегических целей, детализирующих видение и миссию бизнеса. Стратегические цели должны быть основаны на рассмотрении бизнеса через функциональные стратегии с точки зрения четырех аспектов:
 - -финансы;
 - - взаимоотношения с клиентами (маркетинг);
 - - внутренние процессы и управление ими;
 - -персонал и управление им.

Технология построения системы:

4. Формулирование системы целей второго, третьего (иногда четвертого) уровня методом декомпозиции стратегических целей, т.е. представление стратегических целей в виде списков подцелей. Каждая из подцелей должна быть:
 - - конкретной,
 - - измеримой, степень успеха в ее достижении должна определяться числовым значением соответствующего показателя,
 - - достижимой, т.е. реальной, исполнимой,
 - - согласованной с другими подцелями, т.е. совместно с ними обеспечивающей выполнение целевых установок Общества,
 - - определенной во времени.
5. Определение ключевых показателей, характеризующих степень достижения каждой цели каждого уровня, а также единиц и частоты измерения данных показателей.

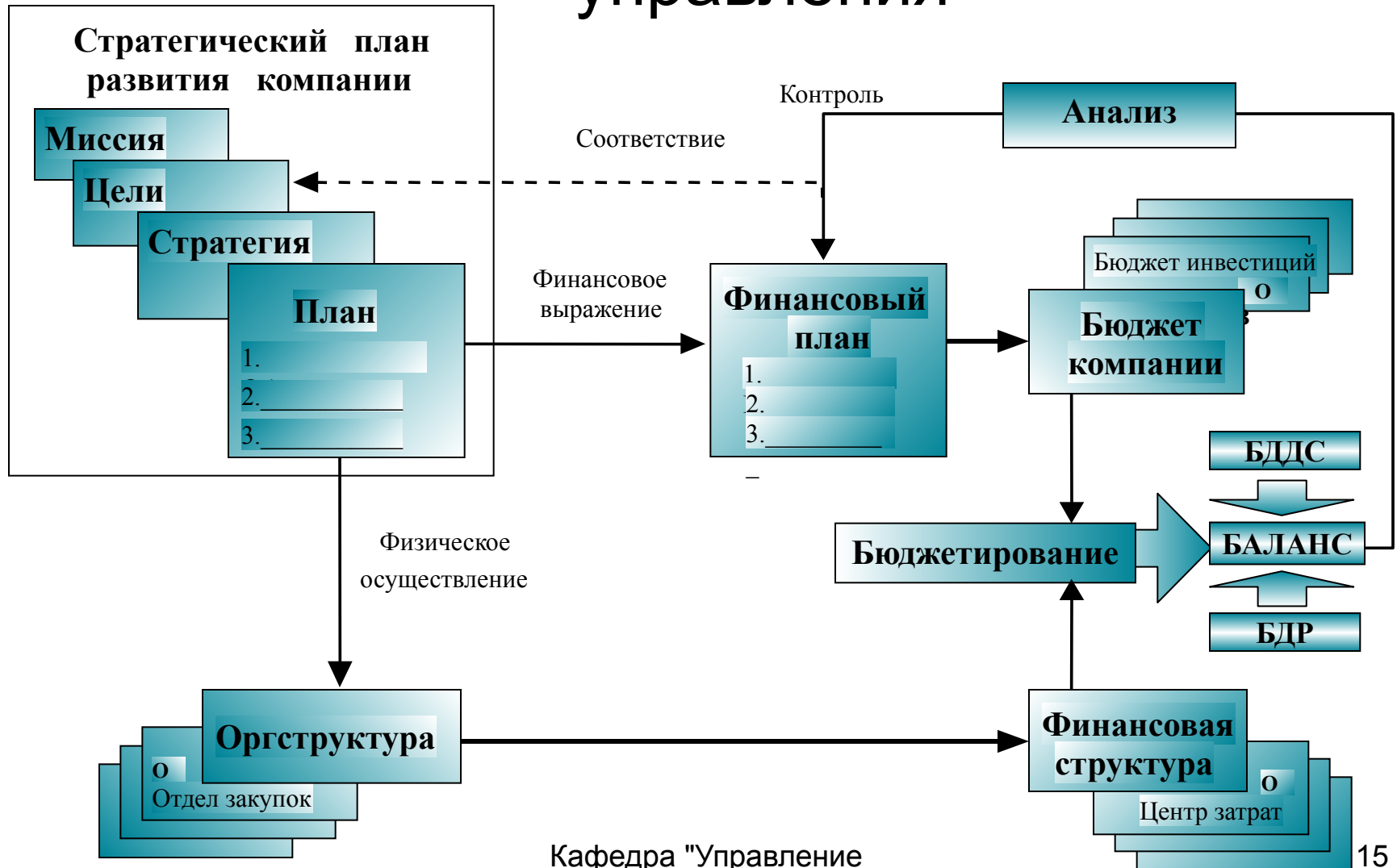
Технология построения системы:

6. Формализация связей между показателями. В зависимости от вида связи между показателями этап может принимать различную форму:
- - связь между показателями очевидна и может быть представлена в виде формулы. В этом случае содержание этапа является описание формульных зависимостей между показателями.
 - - связь между показателями опосредуется сложными производственно-экономическими системами и не является прозрачной. В этом случае ее формализация возможна при помощи одного из следующих подходов:
 - Построение и исследование математических моделей производственно-экономических систем во взаимодействии с процессами управления,
 - Экспертное оценивание или метод статистических наблюдений с последующей математической обработкой информации.

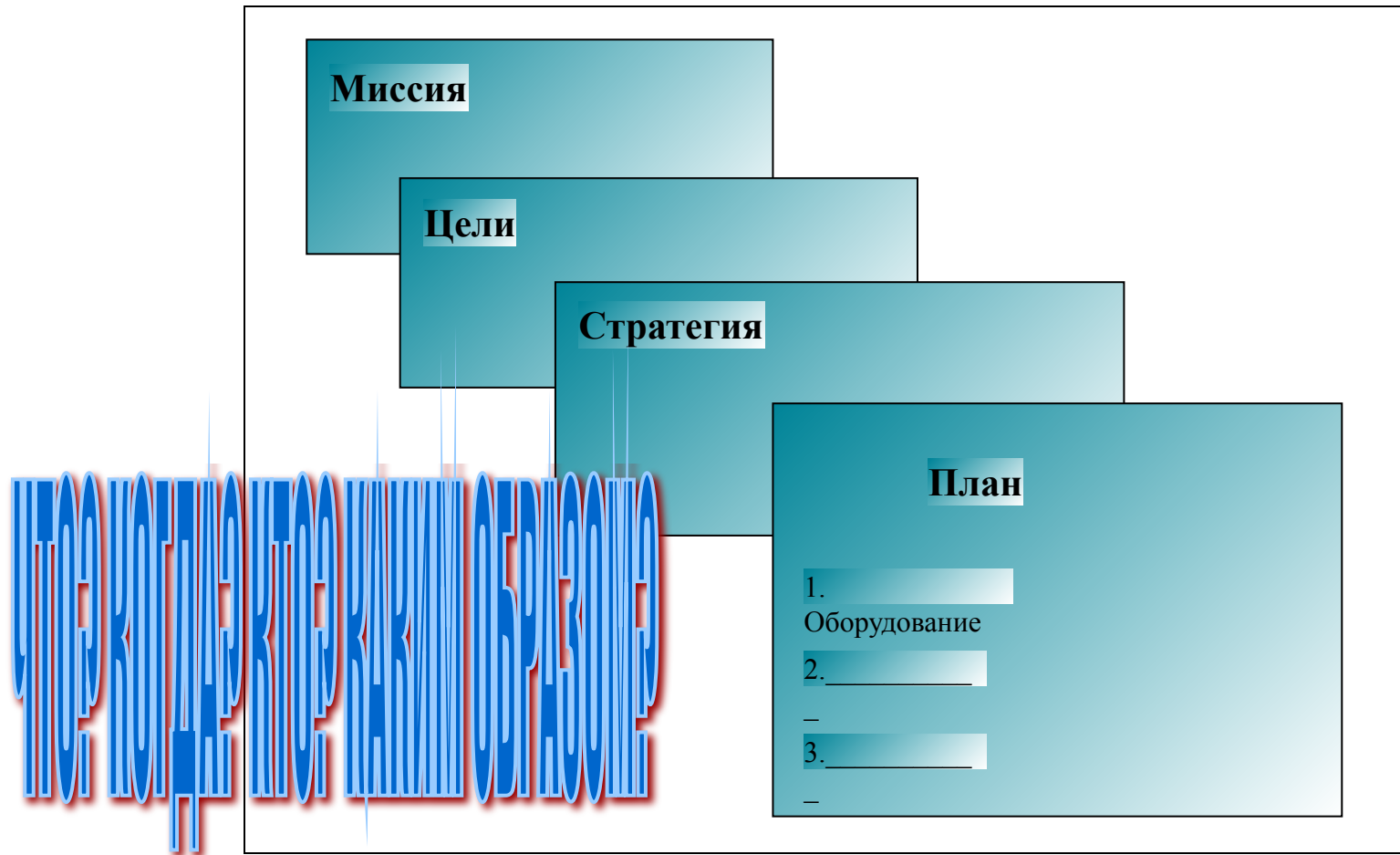
Технология построения системы:

7. Определение нормативных значений ключевых показателей. В зависимости от свойств конкретных показателей и характера связей между ними для определения их нормативных значений могут использоваться следующие подходы:
 - - методы, использующие математические модели производственно-экономических систем во взаимодействии с процессами управления;
 - - методы, основанные на экспертном оценивании.
8. Разработка на базе нормативных значений КПЭ системы мотивации всех сотрудников.

Взаимосвязь процессов стратегического и оперативного управления



Стратегия компании



Цели компании



«Конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность»

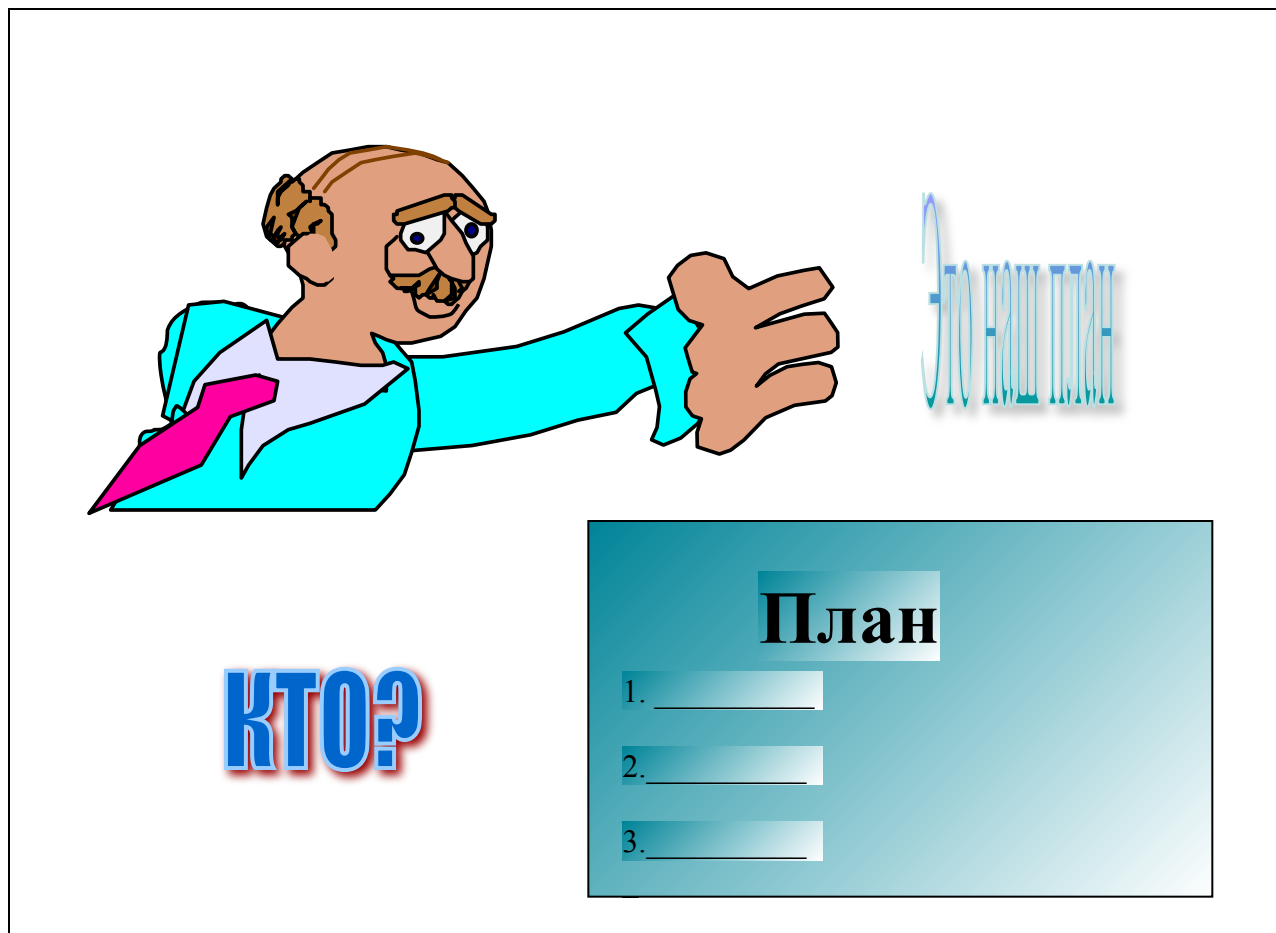
Стратегия компании

- Долгосрочное качественно определенное направление развития организации

Стратегия

КАКИМ ОБРАЗОМ?

План действий компании



Что такое стратегия?

● **Стратегия** – это качественно определенная, обобщенная модель долгосрочных действий организации, которые ей необходимо осуществить для достижения поставленных целей посредством распределения и координации своих ресурсов.

(Глоссарий, С.А. Попов «Стратегическое управление»)

Никакая стратегия не может быть сильнее рынка.

● **Стратегия** должна служить маяком, а ее смысл заключается в том, что бы работники знали, какие действия и решения поддерживаются менеджментом.

(Р. Йенсен «Общество мечты»)

● **Стратегия** – свод принципиальных способов действий и правил, принимаемых организацией при достижении целей (обычно долгосрочных и среднесрочных).

(В. Корольков, В. Брагин, «Процессы управления организацией»)

• **Стратегия** – это набор правил для принятия решений, которыми фирма руководствуется в своей деятельности.

(Исследовательско - консультационная фирма «ALT»)

● **Стратегия** – это долгосрочное, качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений в внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее к ее целям.

(О. Виханский «Стратегическое управление»)

СТРАТЕГИЯ

Базовая -	Фундаментальное решение по развитию организации, типа: «рост», «фиксация», «сокращение»
Конкурентная	Специфика конкурентной борьбы: в чем и на каком «полигоне» лидируем (в цене, в товаре, в «нише»)
Функциональная	Выбор правил принятия решения в функциональных областях, например: <ul style="list-style-type: none">- Клиент- Финансы- Персонал- Процессы

SWOT- анализ

ВНЕШНЯЯ СРЕДА

«О» - «Возможности»

«Нечто, дающее фирме шанс сделать что – то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию»

«Т» - «Угрозы»

«То что может нанести ущерб фирме, лишить ее существенных преимуществ»

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА

«S» - «Сила»

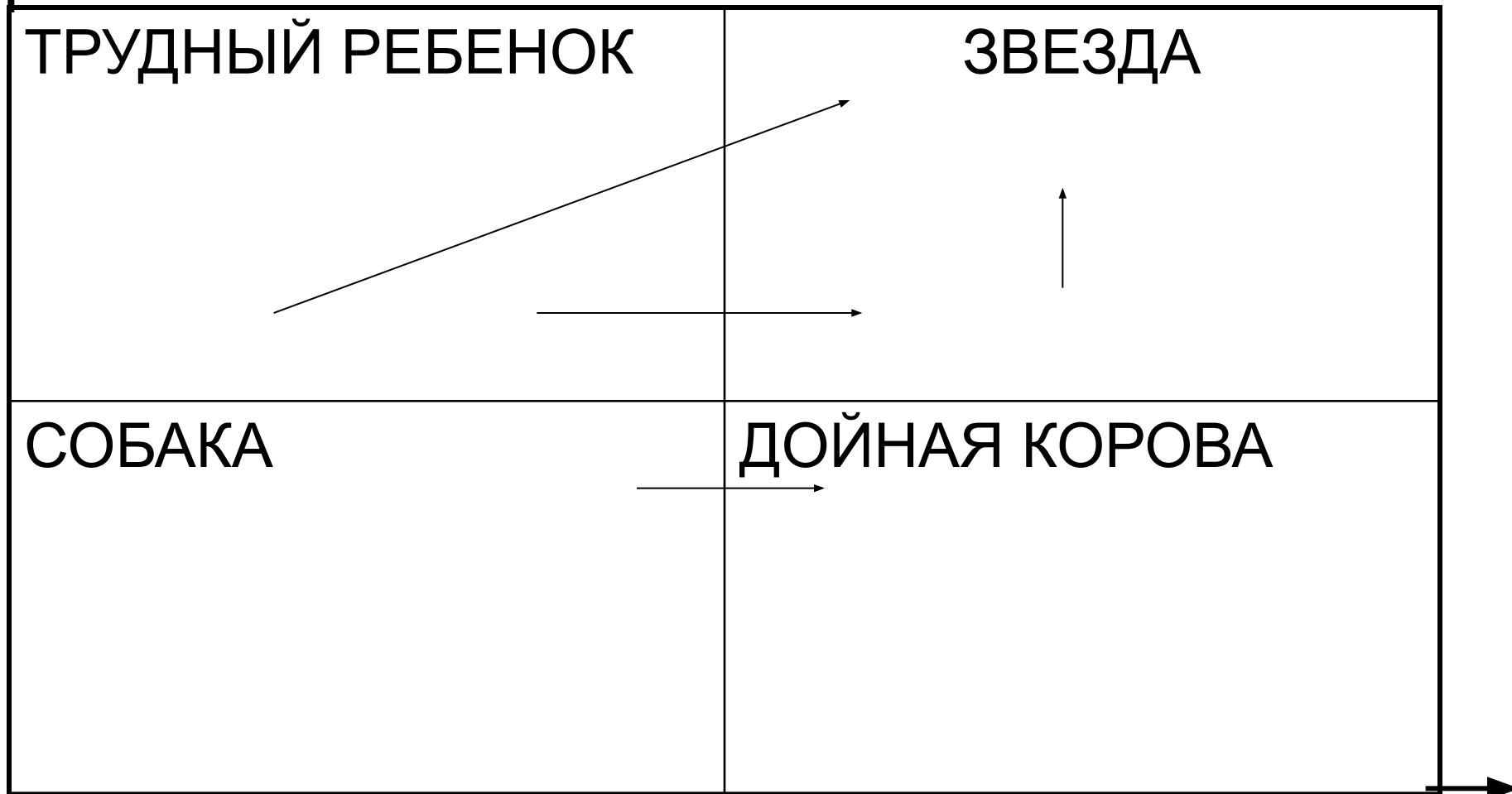
«То, в чем компания преуспела, или какая – то особенность, придающая ей дополнительные возможности»

«W» - «Слабость»

«Отсутствие чего – то важного для функционирования компании, то, что ей не удастся (в сравнении с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия»

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МАТРИЦА

ТЕМПЫ РОСТА



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ (ПУТИ)

	Возможности 1. 2.	Угрозы 1. 2.
Сильные стороны 1. 2.	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
Слабые стороны 1. 2.	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

ЦЕЛИ и ПУТИ их достижения

- **Цель:** увеличение объема продаж на 100% к 2012 году и достижение экономической рентабельности не ниже 25% к 2011 году
- **Путем** завоевания 20% доли рынка конкурента и создание партнерских долгосрочных отношений с клиентами.

ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ

Мероприятие	Сроки	Ответственный
Создание рекламного проспекта	К 15.12.07	Нач. отдела маркетинга
Проведение бесплатного семинара для потенциальных клиентов	Январь 2008	Нач. отдела продаж
...

Стратегические показатели

- Прибыль – это финансовый результат в виде разницы между выручкой (доходами) и затратами (расходами) предприятия.
- Валовая прибыль, Прибыль от продаж, Балансовая прибыль, Чистая прибыль, Маржинальная прибыль, Экономическая прибыль.

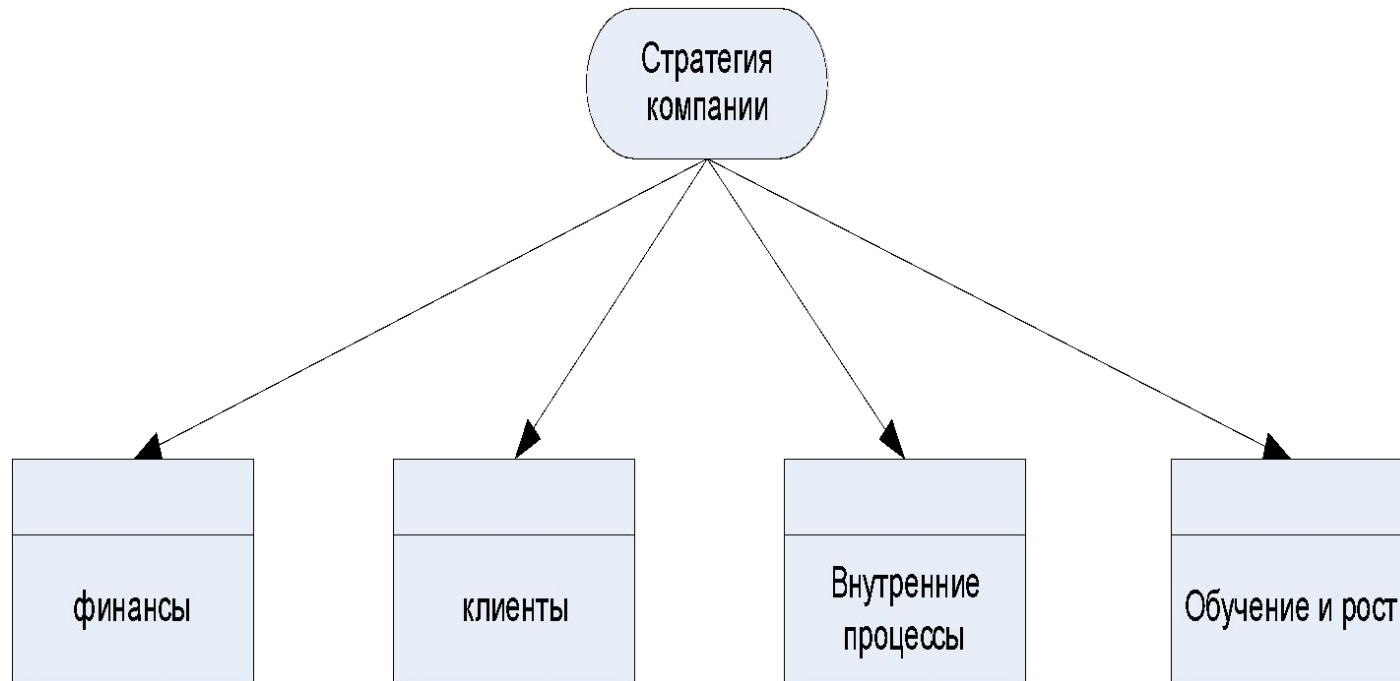
Стратегические показатели

- ROE – рентабельность собственного капитала (должна быть не ниже заявленной собственником)
- FCF – свободный денежный поток (должен быть положительным и достаточным для воспроизводства инвестиций и оплаты привлеченного капитала)
- NPV – дисконтированный денежный поток (должен быть равен или больше нуля)
- EBIT, EBIAT, EBITDA и др. – операционная (экономическая прибыль) – должна быть выше выплат по привлеченному капиталу
- ROA – экономическая рентабельность (должна быть не ниже стоимости привлеченного капитала)
- ROI – рентабельность инвестированного капитала (должна быть не ниже.....)
- EVA – добавленная экономическая стоимость (должна быть положительной и достаточной для воспроизводства инвестиций)

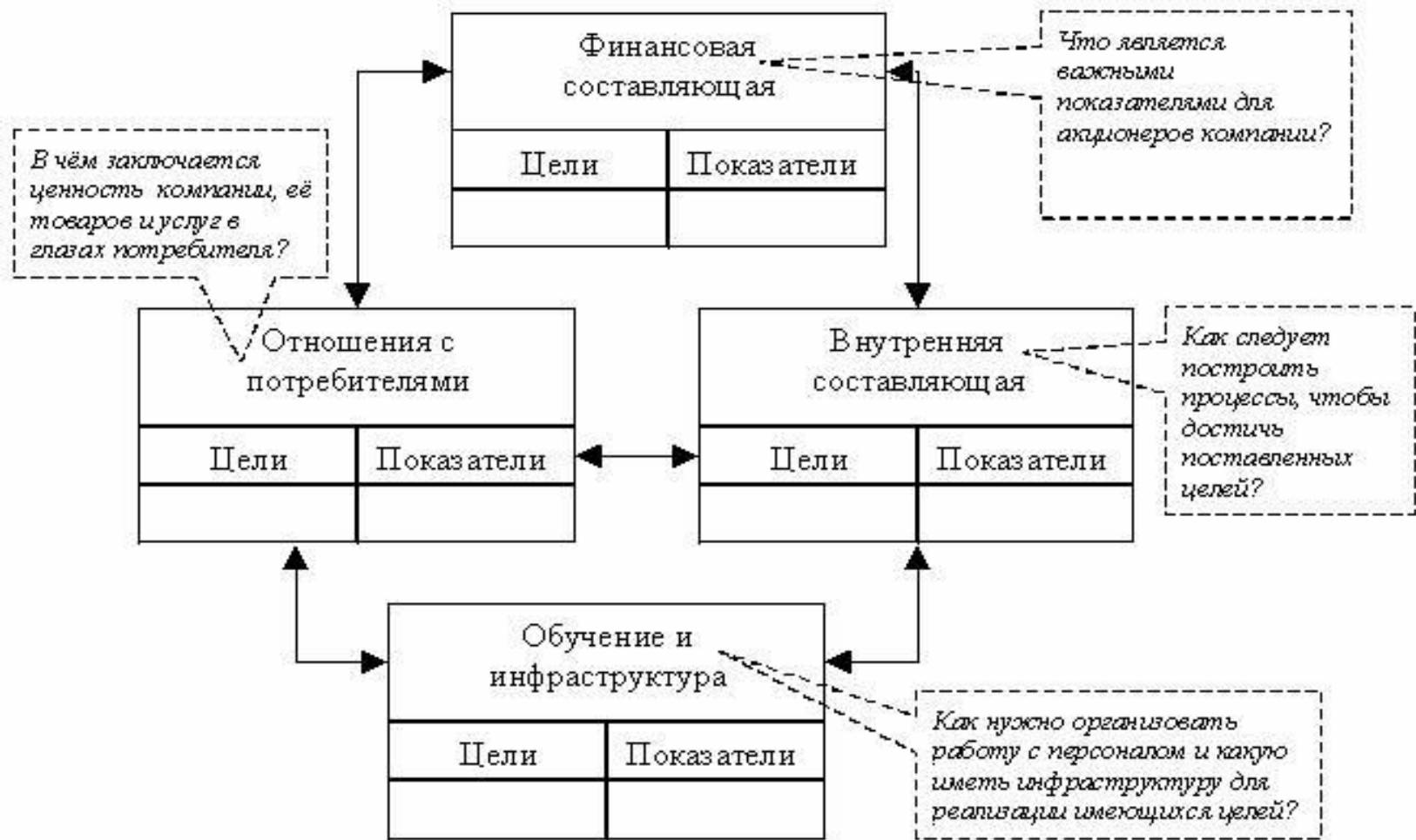
BSC – Сбалансированная система показателей (Balanced Score Card)

- **Сбалансированная система показателей** – стратегическая система управления, разрабатываемая на основе стратегии (не формулирующая стратегию!), включающая ключевые цели, которые имеют решающее значение с точки зрения конкурентоспособности компании.
- Концепция сбалансированной системы показателей характеризуется тем, что цели, показатели и стратегические мероприятия относятся к одной из «перспектив». Распределение целей по перспективам позволяет избежать одностороннего взгляда на процесс работы компании. Вместо этого схема реализации стратегии расписывается в виде нескольких взаимосвязанных перспектив.

BSC – Сбалансированная система показателей (Balanced Score Card)



Четыре перспективы сбалансированной системы



Что понимать под целями компании по перспективам ?



Рыночные: объемы продаж
число клиентов
доля рынка

Производственные: объем производства
транспорт
запасы

Финансовые: рентабельность
оборотчиваемость
ликвидность

Организационные: управление
структура
персонал

Пример ключевых показателей эффективности (*Key Performance Indicator*) немецкого производственного предприятия по перспективам мониторинга в системе BSC

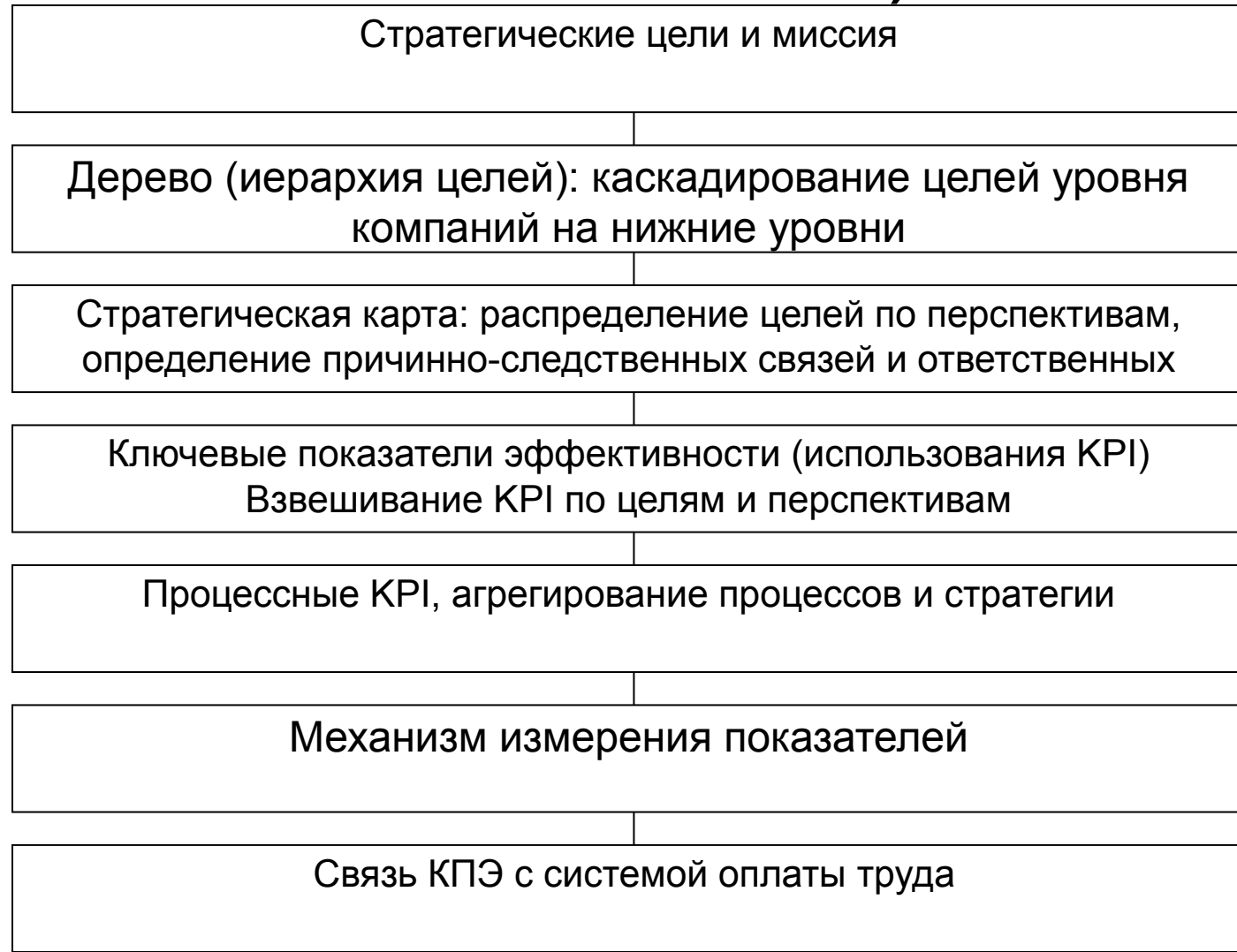
Финансы. ROI, рентабельность оборота, увеличение оборота, Free Cash Flow.

Клиенты. Оборот/число потребителей, удовлетворение клиентов, доля А- и В- клиентов в общем обороте предприятия (имеется в виду ABC-метод по правилу Парето).

Внутренние процессы. Рентабельность продаж, издержки производства и логистики, издержки дистрибуции.

Обучение и развитие. Доля новых продуктов в общем обороте, имеющаяся в наличии стратегическая информация, удовлетворение сотрудников, снижение времени прохождения информации по вертикали и горизонтали в компании.

BSC – Сбалансированная система показателей (Balanced Score Card)



Интегрированная модель ключевых показателей эффективности (KPI)

Среднесрочная стратегия компании + стратегические цели
компании на год

Дерево целей: каскадирование целей уровня компании на
уровне подразделений.

Разработка матрицы ответственности, ресурсный анализ,
определение контрольных точек

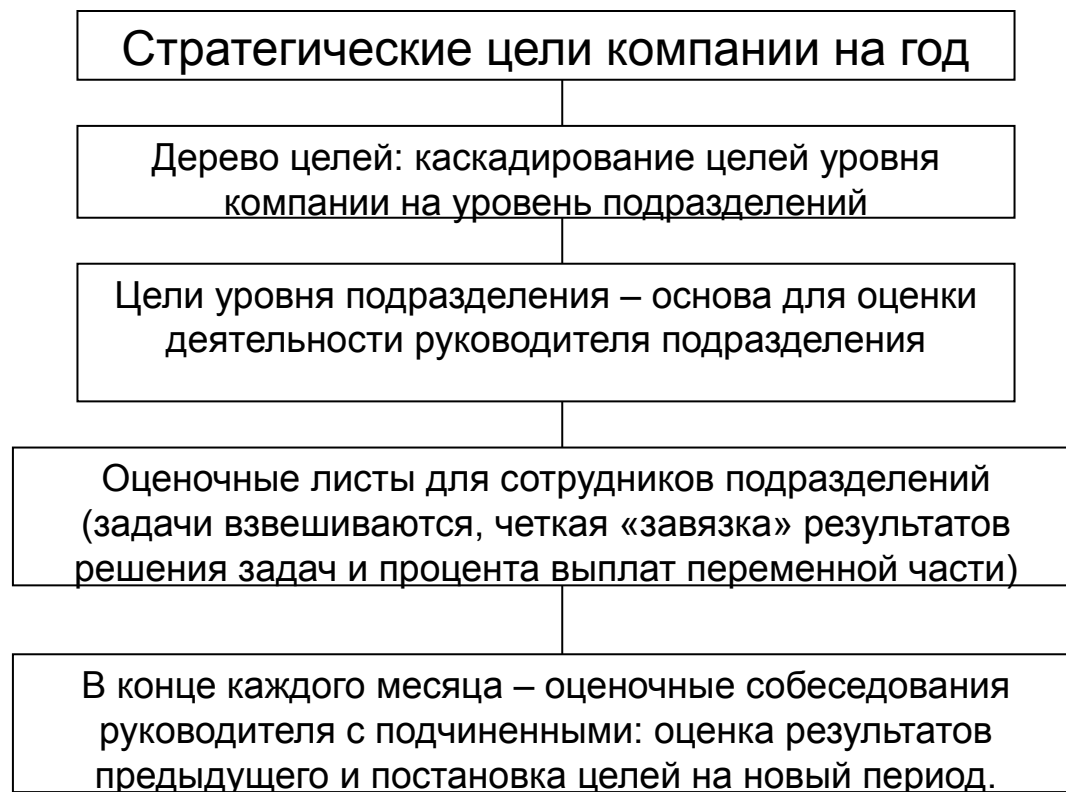
Разработка долгосрочных и краткосрочных KPI, их
ранжирование, взвешивание

КПЭ для топ менеджера и руководителей ДЗО

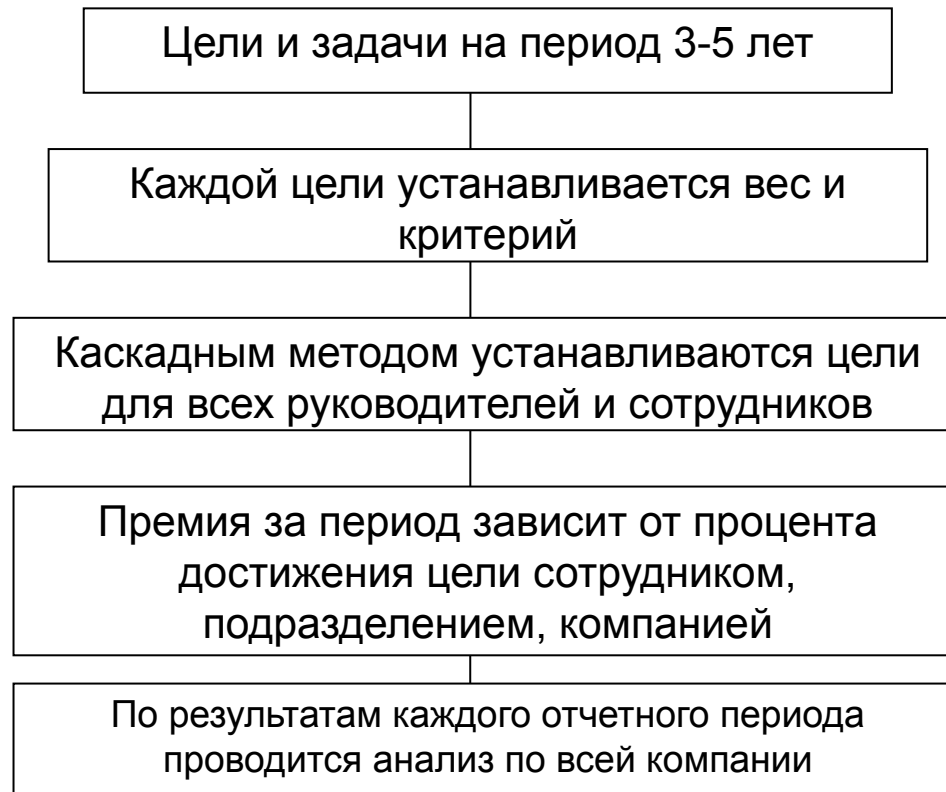
Механизм измерения показателей

Связь KPI с системой оплаты труда (PMM)

РММ – Оценка и управление эффективностью (Performance Measurement & Management)



MBO – Управление по целям (Management by Objectives)

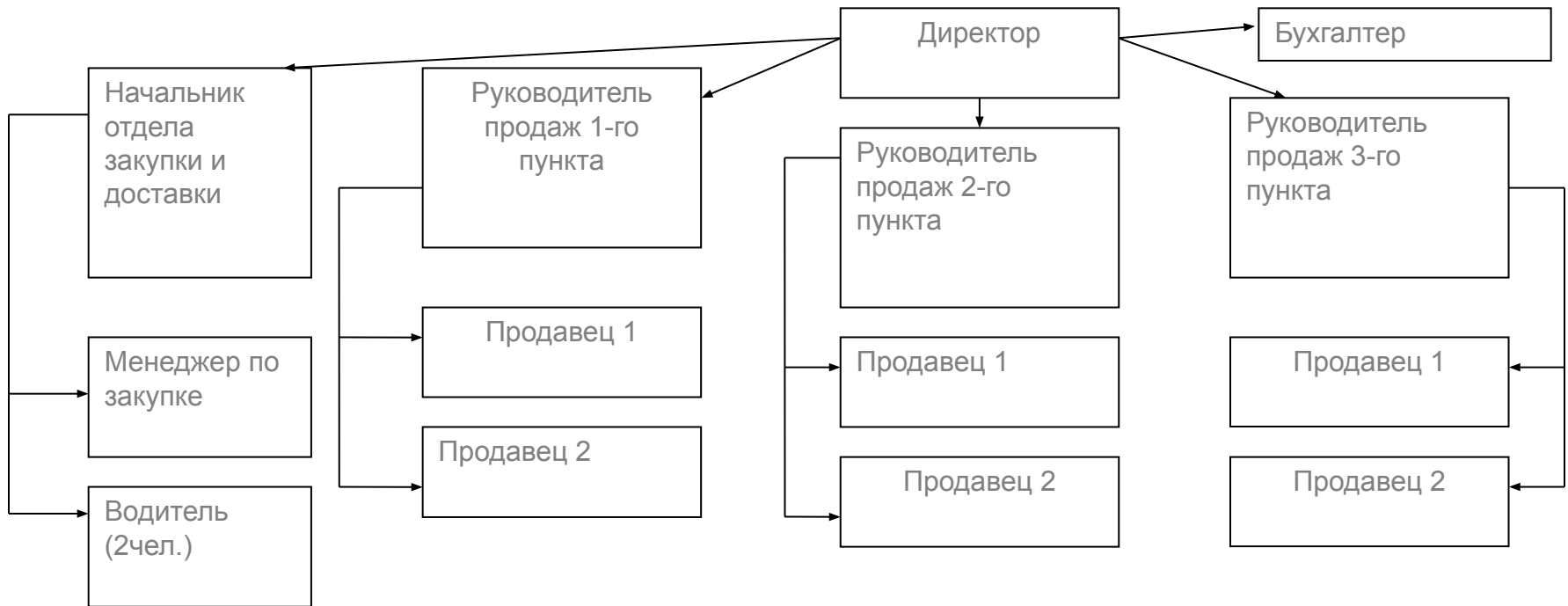


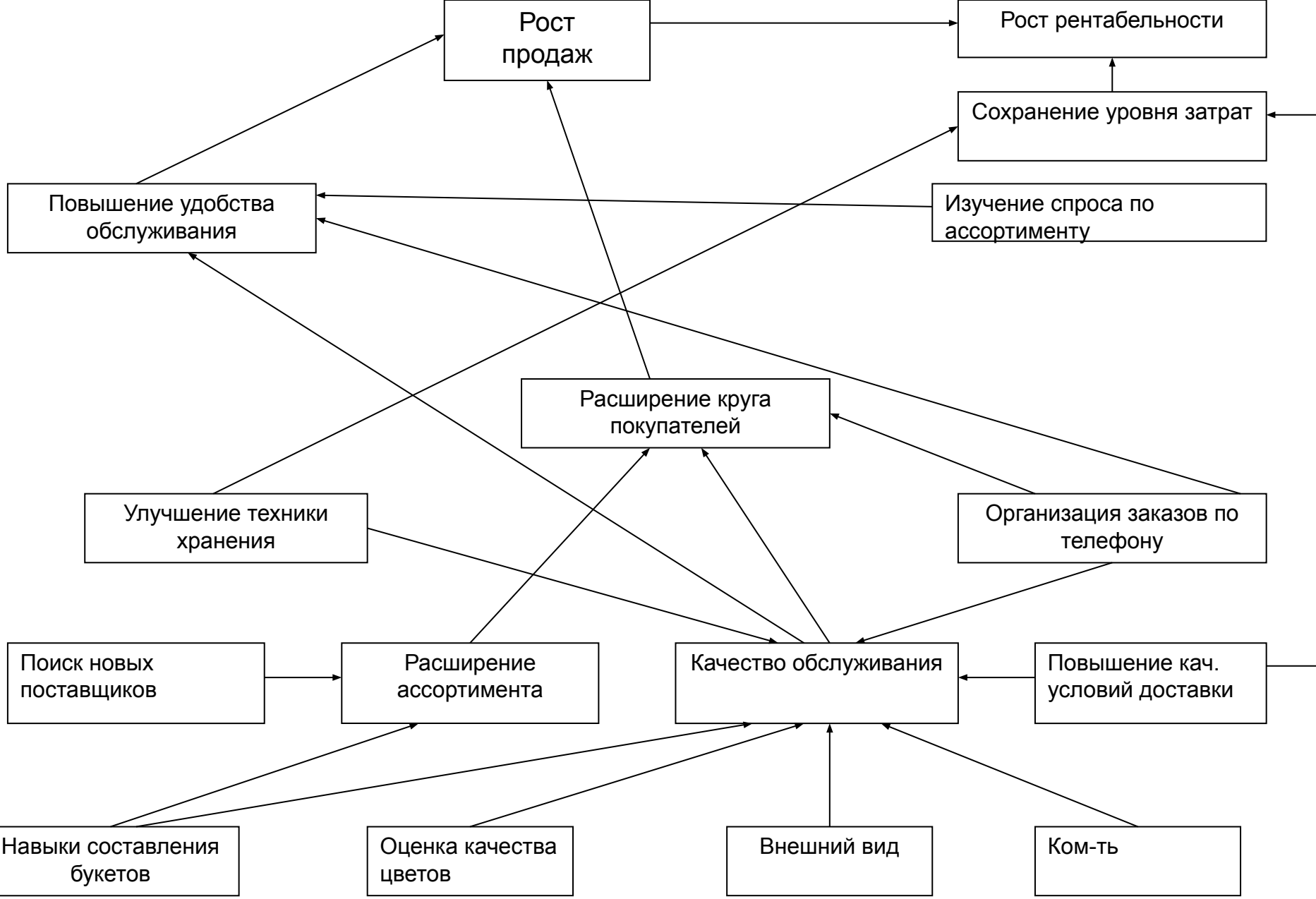
ПРИМЕР

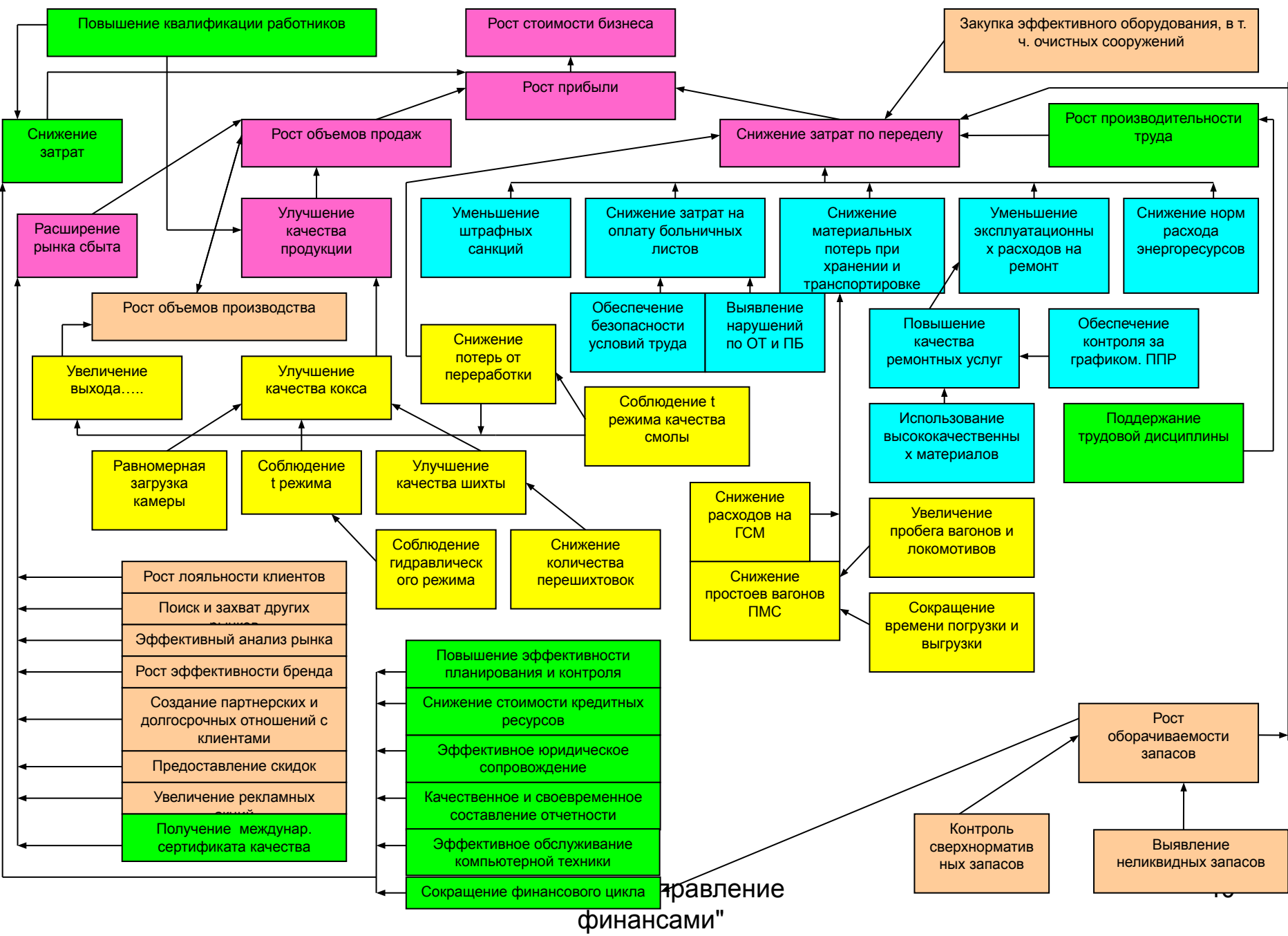
Фирма «Радость»

Вид деятельности: продажа цветов (3 пункта продаж)

Стратегические цели: Рост рентабельности продаж на 10% и завоевание доли рынка конкурента не менее 8% к 2013 году путем повышения качества обслуживания и расширения товарного ассортимента.







Управление финансами

Повышение квалификации работников

Снижение затрат

Расширение рынка сбыта

Рост стоимости бизнеса

Рост прибыли

Рост объемов продаж

Закупка эффективного оборудования, в т. ч. очистных сооружений

Рост производительности труда

Улучшение качества продукции

Рост объемов производства

Уменьшение штрафных санкций

Снижение затрат на оплату больничных листов

Снижение материальных потерь при хранении и транспортировке

Уменьшение эксплуатационных расходов на ремонт

Снижение норм расхода энергоресурсов

Увеличение выхода.....

Улучшение качества кокса

Снижение потерь от переработки

Обеспечение безопасности условий труда

Выявление нарушений по ОТ и ПБ

Повышение качества ремонтных услуг

Обеспечение контроля за графиком. ППР

Равномерная загрузка камеры

Соблюдение t режима

Улучшение качества шихты

Соблюдение t режима качества смолы

Снижение расходов на ГСМ

Снижение простоев вагонов ПМС

Использование высококачественных материалов

Поддержание трудовой дисциплины

Рост лояльности клиентов

Поиск и захват других

Эффективный анализ рынка

Рост эффективности бренда

Создание партнерских и долгосрочных отношений с клиентами

Предоставление скидок

Увеличение рекламных

Получение междунар. сертификата качества

Соблюдение гидравлического режима

Снижение количества перешихтовок

Сокращение времени погрузки и выгрузки

Увеличение пробега вагонов и локомотивов

Повышение эффективности планирования и контроля

Снижение стоимости кредитных ресурсов

Эффективное юридическое сопровождение

Качественное и своевременное составление отчетности

Эффективное обслуживание компьютерной техники

Сокращение финансового цикла

Рост оборачиваемости запасов

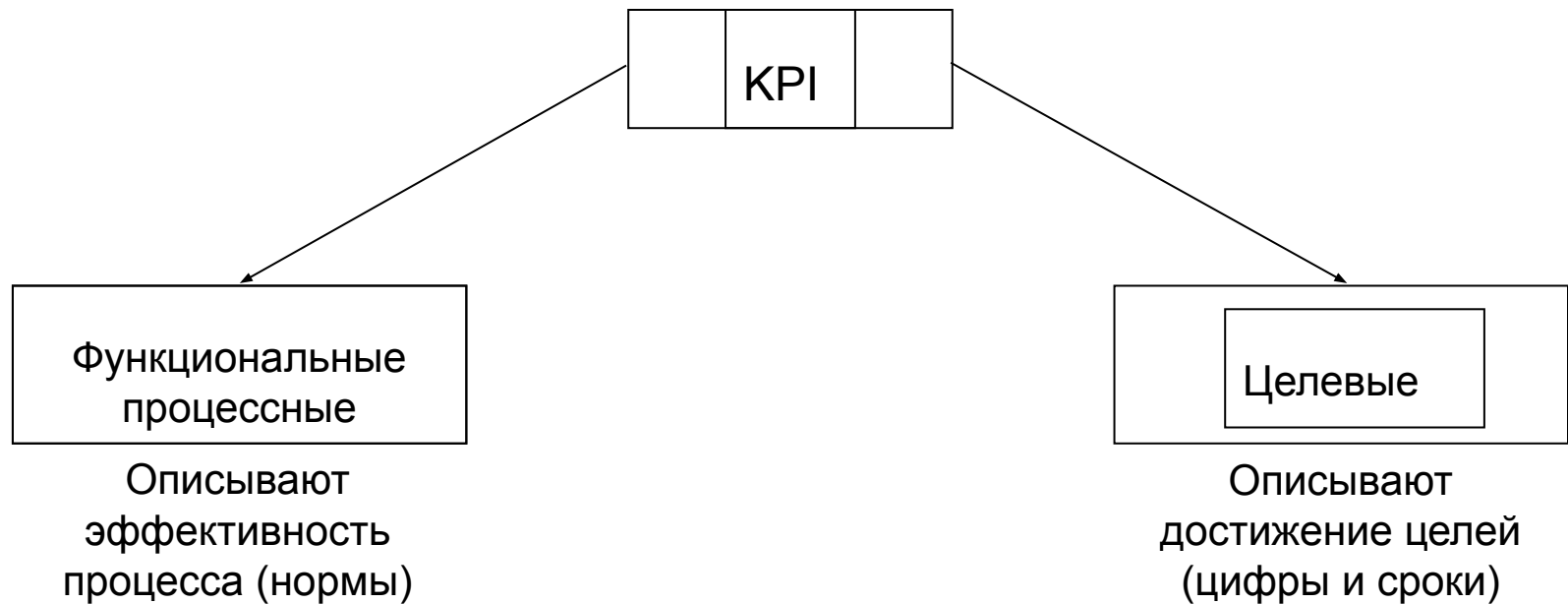
Контроль сверхнормативных запасов

Выявление неликвидных запасов

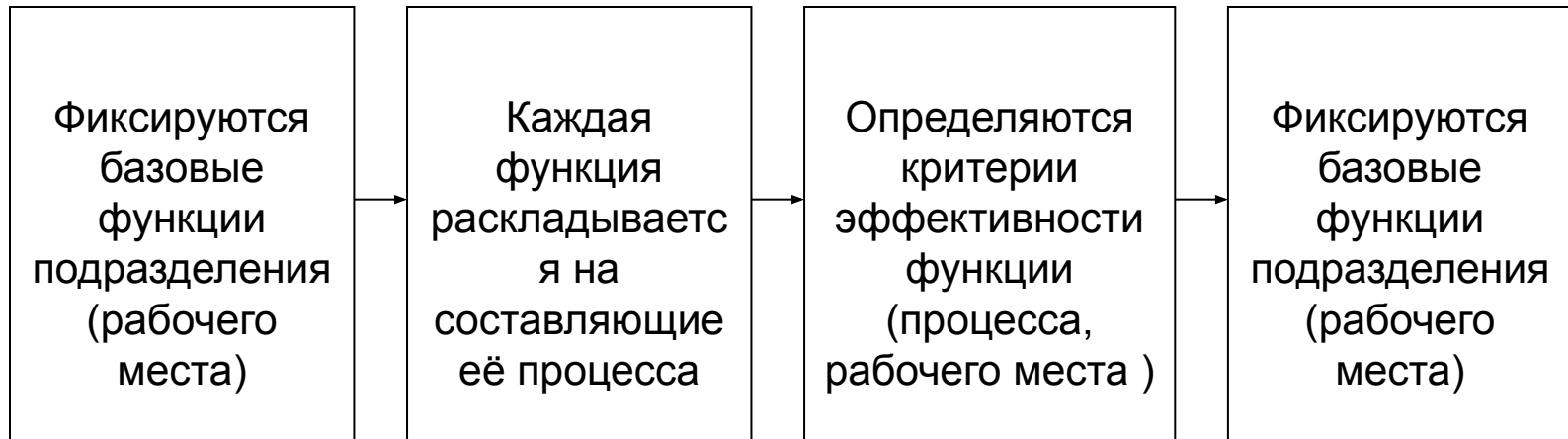
Ключевые показатели эффективности

- *KPI* – количественные значения ключевых характеристик деятельности организации, отдельных подразделений и сотрудников, а так же бизнес-процессов. Сама же Система Сбалансированных Показателей – это упорядоченное (структурированное) множество различных показателей *KPI* с принятыми правилами их балансировки.

Приоритеты внедрения ключевых показателей эффективности

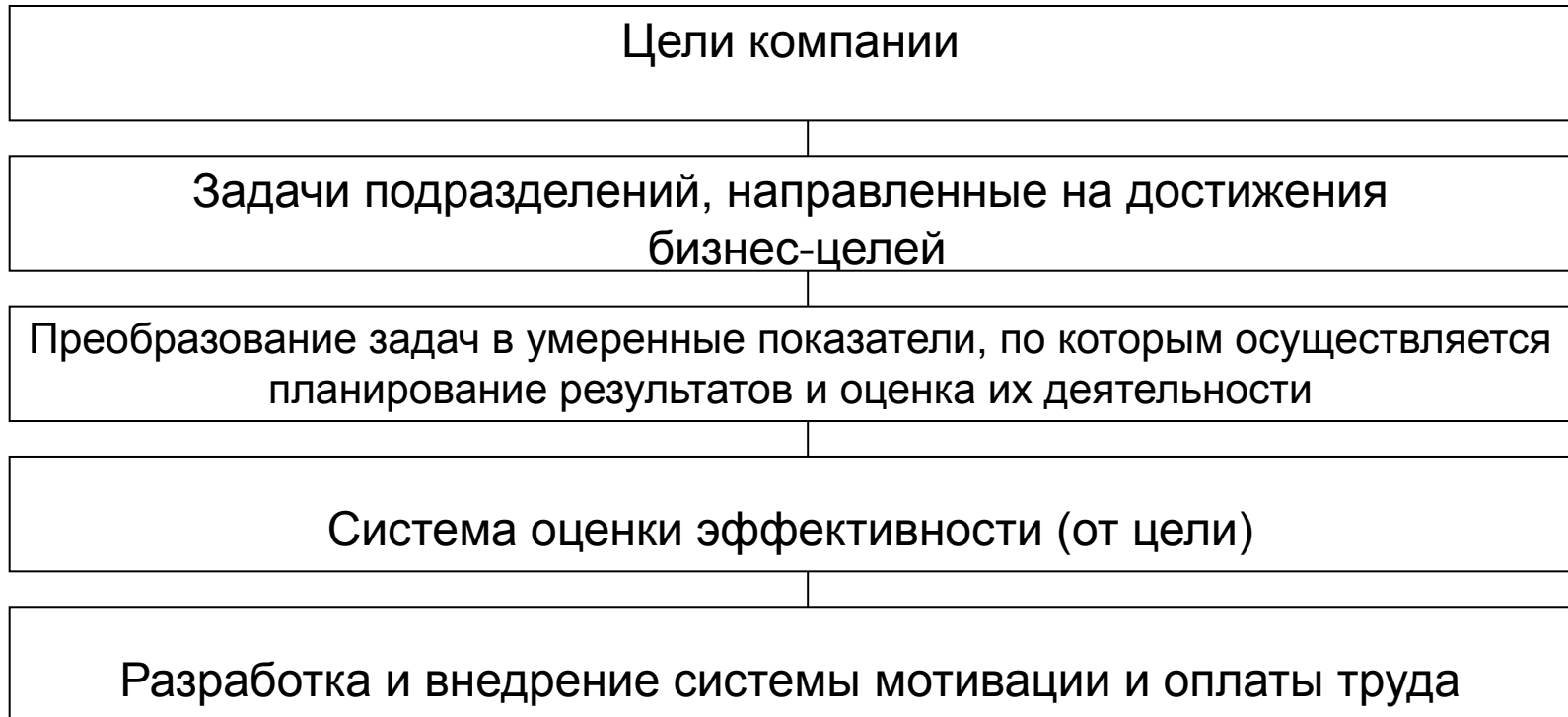


Функциональная модель КРІ



Минусы: может не происходить достижение целей компании при достижении каждым КРІ на рабочем месте.

Целевая модель КРІ



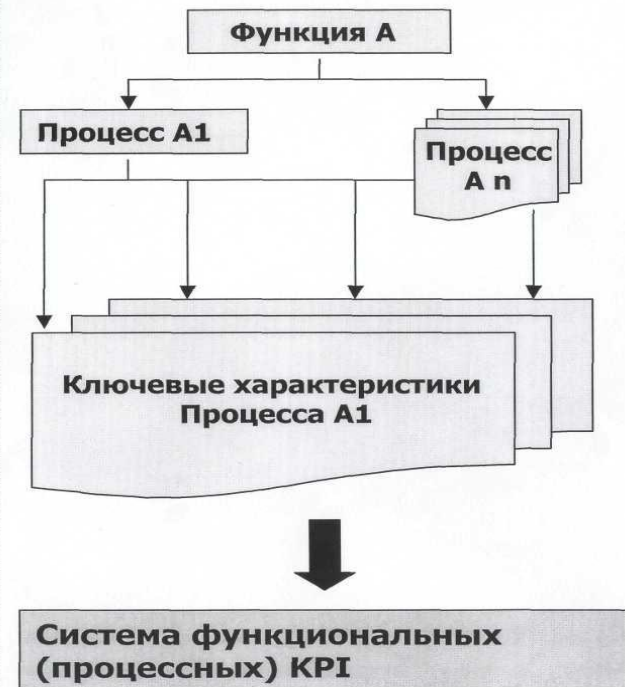
Минусы: могут быть потеряны важные процессы и функции.

Сравнение целевой и функциональной моделей КРІ

ЦЕЛЕВАЯ МОДЕЛЬ



ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ

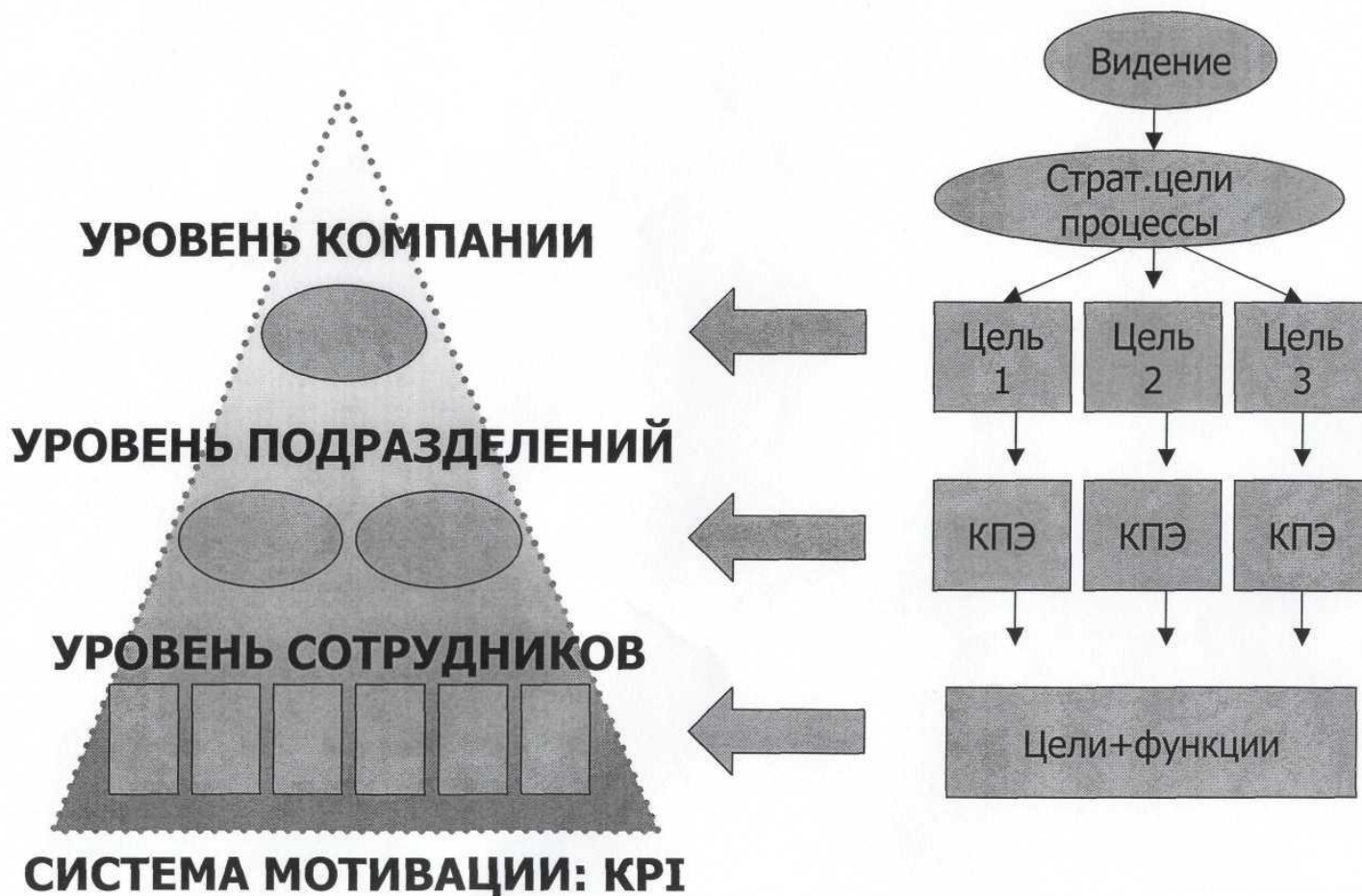


Интегрированная модель целевого и функционального подходов

Наложение целевых КРІ на процессные (функциональные)



ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРІ)



Ключевые показатели эффективности

Эффект – результат какой-либо деятельности.

- Для альпиниста – достижение горной вершины.
- Для студента – сдача экзамена, получение диплома.
- Для бизнеса – выручка, прибыль, стоимость.

Ключевые показатели эффективности

Эффективность - это отношение результата к затратам.

- Для альпиниста - достижение вершины за определенный срок (скорость подъема км/час).
- Для студента - время потраченное на подготовку к экзамену, стоимость одного учебного часа при платном обучении.
- Для бизнеса - рентабельность, оборачиваемость.

Ключевые показатели эффективности

- Показатели могут быть количественными и качественными. Но все показатели должны быть измеримы.
- Например: оценка эффективности уборки помещения может быть осуществлена с помощью КПЭ:
- Количество уборок за период;
- % удовлетворенных чистотой помещения;
- Соотношение ФОТ работников по уборке к количеству служащих или к кв. метрам.

Ключевые показатели эффективности

- Показатели могут статистическими, связанными с внешней средой и внутрифирменными.
- Например: доля рынка, которую занимает или планирует занимать предприятие относится к статистическому показателю.

Материалоемкость единицы продукции - внутрифирменный показатель являющийся коммерческой тайной.

Ключевые показатели эффективности

- КПЭ могут быть разработаны для различных уровней управления и исполнения.
- Например: рентабельность продаж в целом по предприятию - 1-й уровень, маржинальный доход по определенному виду продукции - 2 уровень, рентабельность коммерческой сделки - 3 уровень.

Ключевые показатели эффективности

- КПЭ могут быть:
 - Контрольными;
 - Аналитическими;
 - Мотивационными.

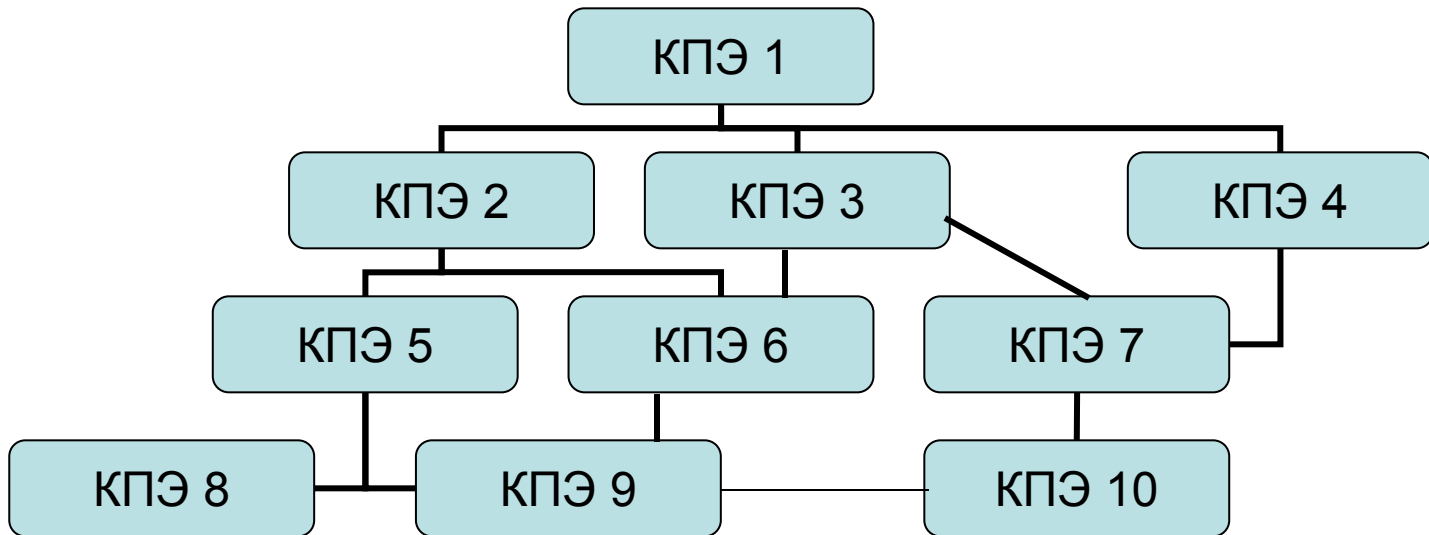
Ключевые показатели эффективности

Система КПЭ выстраивается в виде дерева где можно проследить уровни и взаимосвязи.

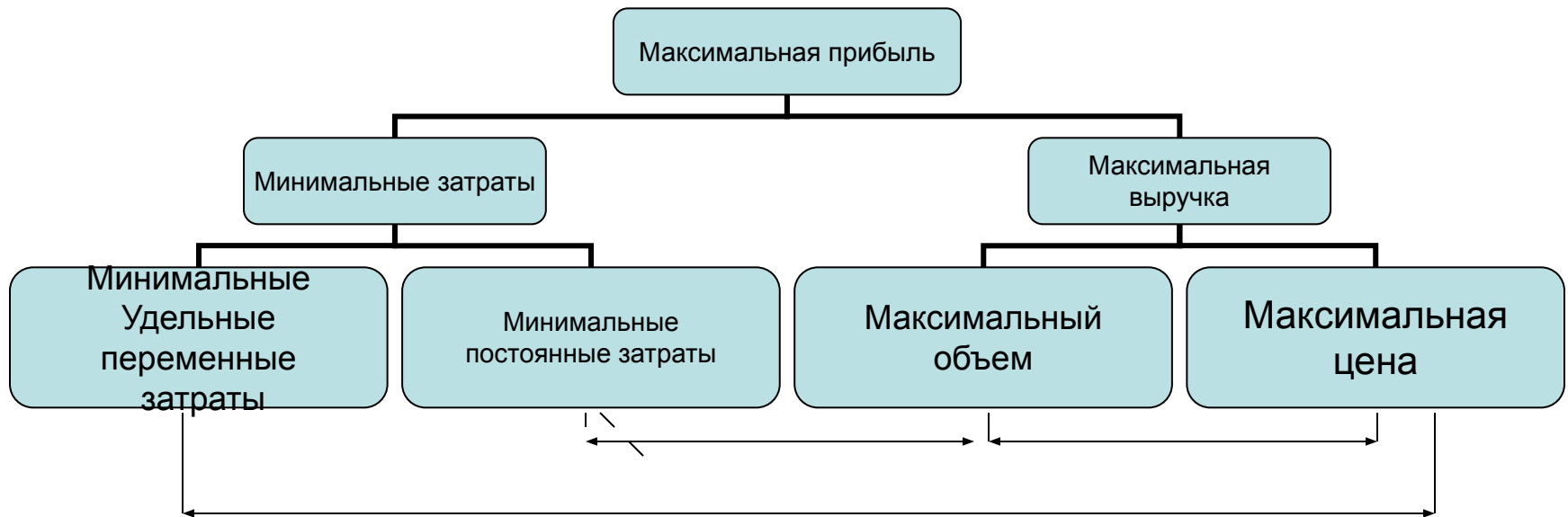
На каждый КПЭ разрабатывается свой паспорт где указывается:

- Алгоритм расчета, источник информации, ответственное лицо (рабочее место), место расчета, периодичность расчета и т.д.

Ключевые показатели эффективности



Ключевые показатели эффективности



Ключевые показатели эффективности

ROI
Операционная прибыль / средняя стоимость активов

Максимальная прибыль

Минимальная стоимость активов

Минимальные затраты

Максимальная выручка

Оборачиваемость Активов
Выручка / средняя стоимость активов

Оборачиваемость Дебиторской задолженности
Выручка / дебиторская задолженность

Оборачиваемость запасов
Себестоимость / запасы

Ключевые показатели эффективности

Качественные показатели – маркетинг:

- Качество обслуживания
- Разговор с клиентом по телефону

Возможные показатели:

- Количество повторных обращений клиентов;
- Время реакции на телефонный звонок;
- Тест-звонок (% удовлетворенности);
- Тайный клиент (% удовлетворенности)

Ключевые показатели эффективности

Качественные показатели – персонал:

- Профессионализм персонала;
- Компетентность персонала.

Возможные показатели:

- % аттестованных специалистов;
- % людей с профессиональным образованием;
- Отношение данных показателей к затратам на обучение

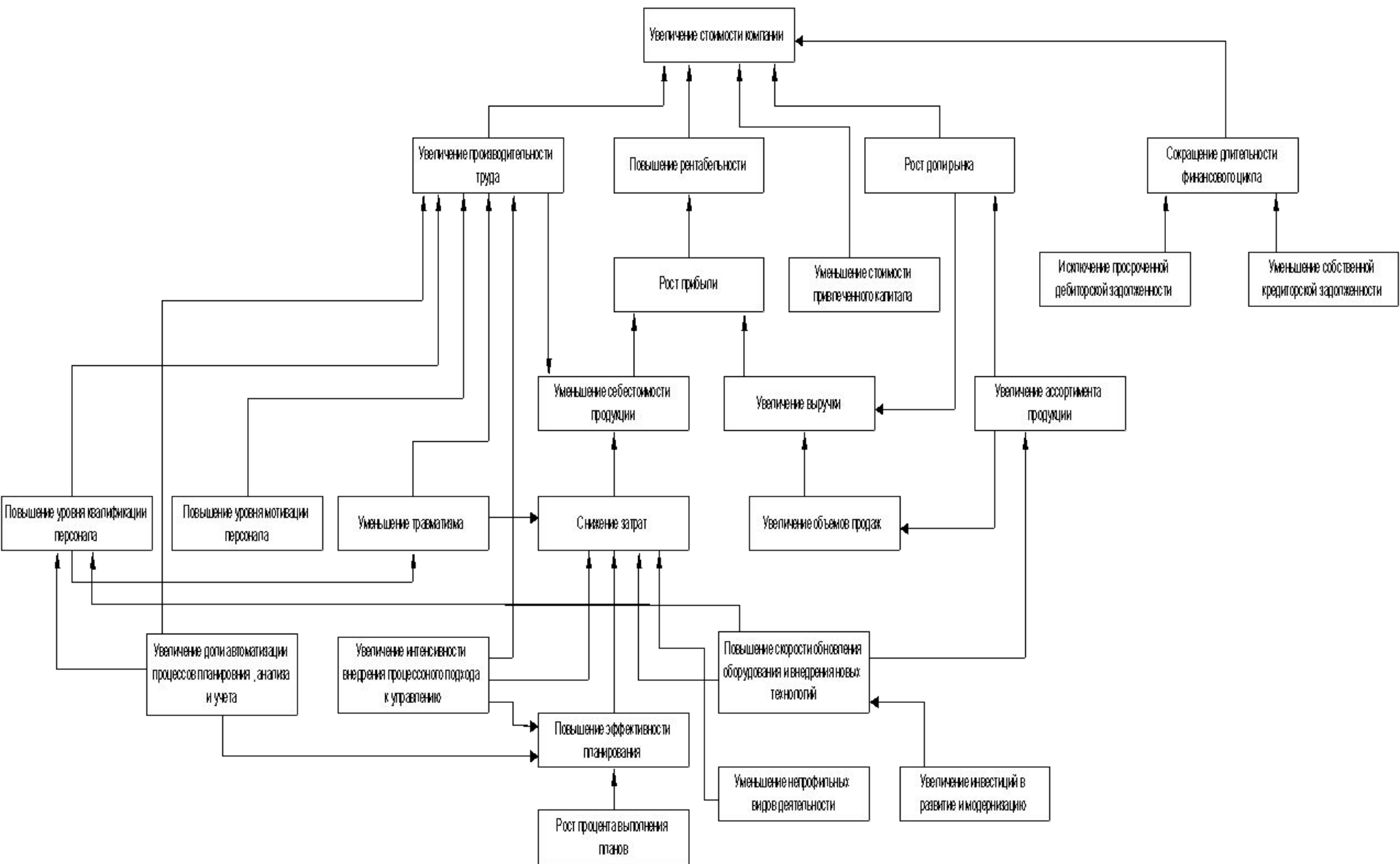
Ключевые показатели эффективности

Качественные показатели – информация:

- Известность фирмы на рынке.
- Оперативность документооборота.

Возможные показатели:

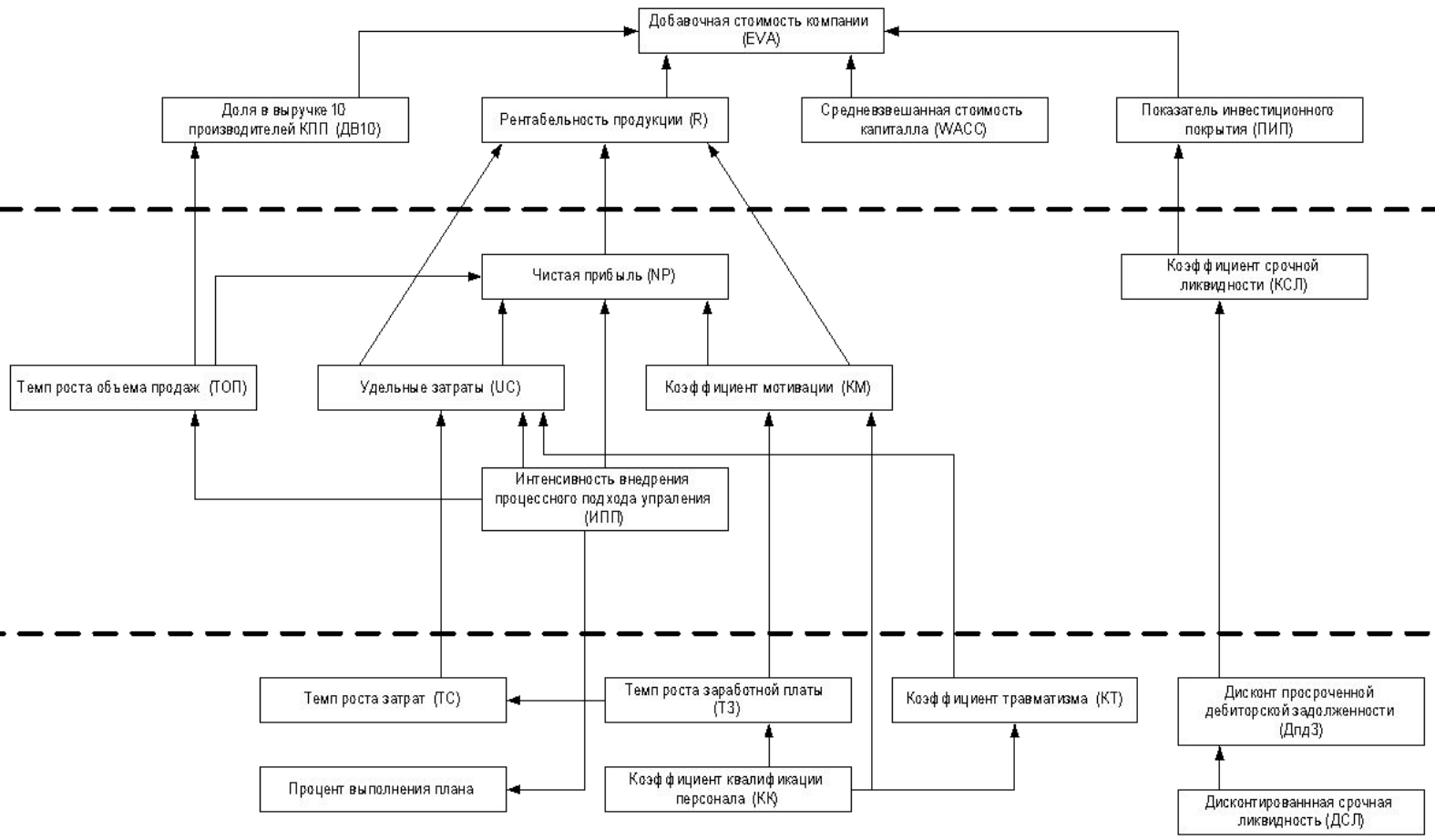
- Количество встреч с потенциальными клиентами;
- % новых клиентов;
- Срок согласования документов, срок его передачи.



Показатели первого уровня

Показатели второго уровня

Показатели третьего уровня



№ п/п	ЦЕЛИ	КПЭ	РАБОЧЕЕ МЕСТО	ЦЕЛЕВОЙ ИЛИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ	А, К, М
1.	ОВЛАДЕНИЕ НАВЫКАМИ СОСТАВЛЕНИЯ БУКЕТОВ	% ОБУЧЕННЫХ	ПРОДАВЕЦ	Ф	К
2..	ОВЛАДЕНИЕ НАВЫКАМИ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ЦВЕТОВ	% ОБУЧЕННЫХ	ПРОДАВЕЦ	Ф	К
3.	ОБЕСПЕЧЕНИЕ СООТВЕТСТВИЯ ВНЕШНЕГО ВИДА РАБОТНИКОВ	КОЛИЧЕСТВО ЗАМЕЧАНИЙ ПО ВНЕШНЕМУ ВИДУ	ПРОДАВЕЦ	Ф	М
4.	ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОМ-ти	КОЛИЧЕСТВО ЗАМЕЧАНИЙ	ПРОДАВЕЦ	Ф	М
5.	ПОИСК НОВЫХ ПОСТАВЩИКОВ	% ОБНОВЛЕНИЯ ПОСТАВЩИКОВ	МЕНЕДЖЕР ПО ЗАК.	Ц	А
6.	ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА УСЛОВИЙ ДОСТАВКИ	% ПОТЕРЬ ПРИ ТРАНСПОРТИРОВКЕ	ВОДИТЕЛЬ	Ф	К
7.	ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ	КОМПЛЕКСНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ КАЧЕСТВА	ПРОДАВЕЦ	Ф	М
8.	УЛУЧШЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ХРАНЕНИЯ	% ПОТЕРЬ ПРИ ПРОДАЖАХ	РУКОВОДИТЕЛЬ ПУНКТА ПРОДАЖ	Ф	М
9	РАСШИРЕНИЕ КРУГА ПОКУПАТЕЛЕЙ	КОЛИЧЕСТВО ВНОВЬ ВЫДАННЫХ ДИСКОНТНЫХ КАРТ	РУКОВОДИТЕЛЬ ПУНКТА ПРОДАЖ	Ф	А
10.	ПОВЫШЕНИЕ УДОБСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ				
11.	СОХРАНЕНИЕ УРОВНЯ ЗАТРАТ	ТЕМП РОСТА ЗАТРАТ И ТЕМП РОСТА ВЫРУЧКИ	ДИРЕКТОР	Ц	А,К
12.	РОСТ маржинальной ПРИБЫЛИ	ТЕМП РОСТА марж. ПРИБЫЛИ	Нач. служб. СНАБЖ., РУКОВОДИТЕЛЬ ПУНКТА ПРОДАЖ	Ц	А,М
13.	РОСТ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПРОДАЖ	ОТНОШЕНИЕ ПРИБЫЛИ К ВЫРУЧКЕ	ДИРЕКТОР	Ц	М
14.	РОСТ ВЫРУЧКИ	ТЕМП РОСТА ВЫРУЧКИ	РУКОВОДИТЕЛЬ ПУНКТА ПРОДАЖ	Ц	М

ПАСПОРТ КПЭ

<p><u>Бизнес-цель:</u> Снижение затрат</p> <p><u>Название:</u> Удельные эксплуатационные затраты на одного работника (УСпэ)</p> <p><u>Алгоритм расчета:</u> $UC_{пэ} = \frac{З_{пэ}}{Ч_{ср.с}}$</p> <p>З_{пэ} - затраты на содержание планово-экономического отдела; Ч_{ср.с} - среднесписочная численность работников.</p> <p><u>Источник информации:</u> Бюджет затрат ПЭО, статистическая отчетность</p> <p><u>Ответственное лицо:</u> Начальник ПЭО</p>		<p><u>Периодичность расчета:</u> 1 раз в месяц</p> <p><u>Дата расчета:</u> 2-е число следующего месяца</p> <p><u>Место расчета:</u> ПЭО</p>		
<input type="checkbox"/> 1-й уровень <input checked="" type="checkbox"/> 2-й уровень <input type="checkbox"/> 3-й уровень	А - аналитический (ориентир) К - контрольный (мониторинг) М - мотивационный (норматив)	Месяц	Квартал	Год
		А	К М	А К

Мотивация персонала через КПЭ

- Модель 1: $K_1+K_2+K_3$ (вознаграждение складывается из нескольких показателей. На вознаграждение влияет выполнение каждого из этих показателей в отдельности в равной мере)
- Разновидность Модели 1: $0,5K_1+0,3K_2+0,2K_3$ (степень влияния показателей разная)
- Модель 2: $K_1*K_2*K_3$ (вознаграждение складывается из нескольких показателей и выполнение каждого влияет на общее вознаграждение. Чаще всего в данной модели невыполнение показателя приравнивается к нулю)
- Модель 3: $(K_1+K_2)*K_3$ (вознаграждение складывается из нескольких показателей из которых один является главным, другие могут его усилить или наоборот)

Примеры системы мотивации

- Система мотивации специалиста по сбыту: Размер ежемесячного дополнительного дохода за выполнение ключевых показателей эффективности **ДД1i** для менеджера по продажам направлений А и Б определяется по следующей формуле:

- $$ДД1i = (Vb1 * X / 2 + Vb2 * X + Vпредопл. * 5 * 0,01 / 30) * Y$$

Vb1 – объем реализации по старым ^[1] клиентам менеджера по продажам, руб.

Vb2 – объем реализации по новым клиентам менеджера по продажам, руб.

X – коэффициент вознаграждения

Vпредопл. – объем денежных средств, полученных на условиях авансовых платежей.

5 – средняя расчетная величина дней предоплаты

0,01/30 – дневная ставка доходности от использования авансовых платежей в бизнесе

Y – понижающий коэффициент, зависящий от уровня **КПЭ15**

- КПЭ15** – ключевой показатель эффективности №15 «Уровень просроченной дебиторской задолженности» определяется в течение 3-х последних дней каждого месяца и рассчитывается как отношение просроченной дебиторской задолженности к общей дебиторской задолженности всех клиентов каждого менеджера по продажам. Варьирование значения Y в зависимости от значения КПЭ15 представлено в таблице:

Значение КПЭ ₁₅	Y
0 – 15%	1
15,1 – 20%	0,9
20,1 – 25%	0,8
25,1 – 30%	0,7
30,1 – 35%	0,6
35,1 – 40%	0,5

- Если значение КПЭ15 достигает значения 40,1%, менеджера по продажам как направления А, так и Б, запрещается отгружать (продавать) продукцию.

^[1] « Старый» клиент – клиент, договоры с которым заключаются более года.

Ключевые показатели эффективности

Система КПЭ позволяет:

- Увязывать желания собственников и руководства с возможностями и путями их достижения через использование конкретных ресурсов;
- Видеть как изменение одних показателей сказывается на изменении других (взаимосвязи);
- Сравнить (контролировать), анализировать, планировать.
- Мотивировать персонал на конкретный измеримый результат.

Ключевые показатели эффективности

Система КПЭ позволяет:

- Видеть как текущие достижения показателей влияют на общие результаты работы (уровни);
- Информировать персонал предприятия и другие заинтересованные лица об эффективности работы.

Опыт внедрения системы в России

- Рассмотрим примеры внедрения BSC на российских предприятиях: ОАО «Северсталь», ОАО «Пермская ГРЭС», ДОК «Красный октябрь».
- ОАО «Северсталь». Проект по внедрению BSC на предприятии начат в 2002 году. К концу 2003 года проект был полностью сконфигурирован: BSC имеет трехуровневую структуру (уровень компании, уровень дирекций, уровень цехов, управлений и функциональных групп), общее количество карт свыше 50, показателей — более шестисот. Такое большое количество индикаторов объясняется размерами предприятия и высокой степенью каскадирования системы вплоть до отдельных функциональных групп. Показатели на различных уровнях связаны между собой через механизмы декомпозиции и причинно-следственных связей. Результат: систематизация информации, мотивация сотрудников на достижение целей, повышение управляемости компании, организация контроля за развитием бизнеса.
- ОАО «Пермская ГРЭС». Параллельно с решением задач стратегического управления на предприятии происходило построение системы управления операционными рисками, системы управленческого учета и КИС (корпоративной интегрированной системы). К каждой из них BSC предъявляла свои требования и определяла KPI, они же должны были обеспечивать прозрачную и достоверную информационную основу для принятия своевременных управленческих решений. Результат: разработана и внедрена система стратегического управления (трехуровневая структура), которая позволяет топ-менеджерам Пермской ГРЭС эффективно управлять реализацией стратегии, обеспечивает большую прозрачность управления предприятием.
- ДОК «Красный октябрь». Концепция системы стратегического управления на основе BSC отразила механизм разработки, реализации, мониторинга и корректировки стратегии, а также наметила дальнейшие шаги по совершенствованию системы стратегического управления: комплекс мероприятий по совершенствованию различных подсистем управления предприятием, таких, как планово-бюджетная система, системы управленческого учета, анализа финансово-хозяйственной деятельности, мотивирования. Результат: актуализированы стратегия и цели ДОК, разработаны основополагающие документы по стратегии предприятия, позволяющие создать целостную систему управления комбинатом, гибкую и эффективную систему мотивации персонала.

1. Марк Грэм Браун Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226с.
2. Хьюберт К. Рамперсад Универсальная система показателей деятельности. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 352с.
3. Разработка сбалансированной системы показателей. Под ред. Гершуна А.М., Нефедьевой Ю.С. М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2005. – 128с.
4. Внедрение сбалансированной системы показателей, Под ред. Григорьева В. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478с.

Вопросы, на которые система КПЭ может дать ответ

- Могут ли существовать показатели без четкого понимания целей?
- Понимает ли каждый сотрудник, как его деятельность влияет на достижение общих целей?
- Как измерить удовлетворенность потребителя?
- Сколько показателей достаточно для эффективного управления?
- Удовлетворены ли сотрудники и как их удовлетворенность влияет на эффективность бизнеса?