

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ КРІ (КПЭ) В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ

Полецкая К. О.

Научный руководитель – Мангаракова Н. А.
Сибирский федеральный университет

В современной мировой теории и практике управления одним из общепризнанных инструментов является Key Performance Indicators (KPI) – система ключевых показателей эффективности (КПЭ).

В настоящей работе исследован опыт применения системы КПЭ российскими компаниями. На основе проведённого анализа многочисленных публикаций, известных консалтинговых фирм и различных отечественных компаний структурированы проблемы, возникающие при внедрении данной системы. Кроме того, освещены вопросы, касающиеся перспектив развития системы КПЭ в отечественной практике.

Под системой КПЭ понимается система финансовых и нефинансовых показателей, влияющих на количественное или качественное изменение результатов деятельности по отношению к стратегической цели.

Методология системы сбалансированных показателей предполагает разделение соответствующих стратегическим целям ключевых показателей эффективности по направлениям деятельности, таким как финансовая, клиентская, внутренняя составляющие и составляющая обучения и роста.

Фактически система КПЭ позволяет перебросить «мостик» между стратегическим и операционным уровнем управления, а также между зонами коллективной и индивидуальной ответственности. Основное отличие КПЭ от ССП – перенос акцентов с системного осмысления факторов конкурентоспособности на инструменты личной эффективности руководителей разных уровней.

Завершающим этапом формирования архитектуры системы сбалансированных показателей и КПЭ является выстраивание эффективной системы оплаты труда персонала, а именно, формирование переменной части заработной платы с учётом показателей КПЭ.

Анализ применения системы КПЭ в отечественной практике показал, что в последние годы происходит активная адаптация передового зарубежного опыта применительно к российскому бизнесу. Разработка системы КПЭ входит в общую систему управления эффективностью таких организаций и компаний, как МТС, международный автомобильный холдинг «Атлант-М», компания Nestle, ОАО «Сумское НПО им. Фрунзе», государственная корпорация по атомной энергии «Росатом», ОАО «СИБУР Холдинг», ОАО «Газпромнефть» и другие крупные компании.

На основе проведённого анализа можно сделать выводы, что основные этапы внедрения КПЭ во многих российских компаниях совпадают. Последовательность этапов является определяющей, и её изменение негативно отражается на работоспособности системы (Рисунок 1).

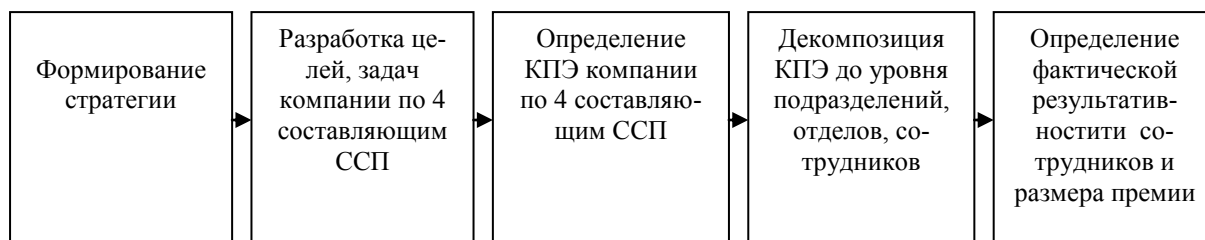


Рис. 1. Этапы внедрения системы КПЭ

Проведённый анализ выявил также совпадение основных ключевых показателей эффективности, применяемых в российских компаниях, независимо от специфики отрасли. В таблице 1 указаны наиболее часто встречающиеся КПЭ, которые структурированы по составляющим ССП. Общие универсальные показатели дают возможность сравнить несколько подразделений компании, сопоставить однородные процессы, которые протекают в различных условиях. Помимо приведённых общих КПЭ, российские компании разрабатывают дополнительные показатели, отражающие специфику их деятельности.

Таблица 1. Цели и КПЭ по составляющим ССП

Финансовая составляющая ССП	
<i>Цели</i>	<i>Показатели</i>
Рост стоимости компании	Чистая приведённая стоимость
Рост прибыли	Чистая прибыль Рентабельность продукции, работ ROCE, ROA (рентабельность активов) Маржинальная прибыль
Повышение доходности инвестиций	ROIC (рентабельность инвестированного капитала)
Рост валовой выручки	Объём продаж Объём продаж по новым клиентам в других регионах на одного сотрудника
Повышение финансовой устойчивости и ликвидности компании	Коэффициенты текущей и срочной ликвидности Коэффициент покрытия процентов по кредитам

Составляющая внутренних бизнес-процессов ССП	
<i>Цели</i>	<i>Показатели</i>
Рост доли рынка	Доля рынка Количество новых клиентов
Снижение издержек производства	Себестоимость единицы продукции
Постоянное совершенствование процессов	Производительность труда Ритмичность производства Число процессов, не создающих ценность Процент брака, отходов, повторных ремонтов, гарантийных возвратов Эффективность процесса (отношение технологического времени к продолжительности цикла)
Совершенствование использования основных и оборотных средств	Коэффициенты использования основных и оборотных средств
Наличие оптимального поставщика	Рейтинги поставщиков: качество, доставка, издержки
Совершенствование управления клиентами CRM	Процент ведения клиентской базы Оборачиваемость дебиторской задолженности

Продолжение Таблицы 1. Цели и КПЭ по составляющим ССП

Клиентская составляющая ССП

<i>Цели</i>	<i>Показатели</i>
Рост удовлетворённости клиентов	CSI – индекс удовлетворённости клиента Текучесть активных клиентов
Рост качества продукции	Количество и процент претензий клиентов Количество гарантийных случаев и случаев ремонта
Своевременная поставка продукции	Процент своевременных поставок
Наличие выбора для клиента (ассортимент)	Индекс предложений, отвечающих потребностям клиентов

Составляющая обучения и роста ССП	
<i>Цели</i>	<i>Показатели</i>
Сокращение текучести ценных работников	Процент текучести ценных работников
Формирование единой корпоративной культуры	Процент сотрудников, разделяющих ценности и выполняющих стандарты компании
Повышение лояльности (удовлетворённости) сотрудников	Индекс удовлетворённости сотрудников
Формирование культуры непрерывного совершенствования процессов и удовлетворённости клиентов	Количество выдвинутых предложений по улучшению процессов Процент сотрудников, обученных управлению на основе системы «бережливое производство»

При действенности системы КПЭ каждый сотрудник осознаёт связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании. Система мотивации сотрудника, ориентированная на стратегию, в конечном итоге состоит из набора КПЭ, за которые он отвечает, и оценка их выполнения влияет на итоговую премию. В отличие от фиксированной заработной платы (оклада), переменная часть на базе КПЭ стимулирует как более качественное выполнение функциональных обязанностей, так и выполнение стратегических целей компании.

В крупных российских компаниях процесс декомпозиции КПЭ производится чаще всего по двум иерархическим уровням: на верхнем уровне, охватывающем ключевых руководителей управления, ведущих топ-менеджеров, и на втором уровне, охватывающем руководителей структурных подразделений и функциональных служб, производственных менеджеров.

На предприятиях среднего бизнеса система КПЭ охватывает, как правило, сотрудников всех уровней управления.

Размер премии (бонуса) за выполнение КПЭ определяется как процент от величины оклада. Исходя из порога чувствительности, бонус должен быть ощутимых размеров. По оценкам специалистов, 10-20 %-ный бонус не является стимулом к достижению более высоких показателей. В большинстве российских компаний величина бонуса находится в диапазоне от 30 до 100 % от оклада.

Чтобы система КПЭ работала эффективно, она должна быть доступно и понятно формализована. Для этого разрабатываются положение о КПЭ, карты КПЭ, где прописана методика расчёта каждого показателя и соответствующего размера бонуса.

Расширение сферы применения системы КПЭ среди российских компаний свидетельствует о позитивном эффекте внедрения данной системы. Руководители, обладая механизмом поддержки принятого решения, имеют возможность измерить эффективность работы каждого подразделения и могут влиять на процесс реализации стратегии компании.

Необходимо отметить, что большинство российских компаний сталкиваются с определёнными трудностями при внедрении системы КПЭ. На основе проведённого анализа можно выделить следующие проблемы:

1. Многие компании пробуют разработать систему КПЭ в период серьёзных перемен, когда происходит изменение организационной структуры, вводятся новые направления бизнеса и т. д. Это весьма распространённая ошибка. Система КПЭ должна внедряться на относительно стабильном участке, когда в целом понятна организационная культура, распределены полномочия и ответственность между топ-менеджерами.

2. Проблематичным является отсутствие сбалансированности между КПЭ различных структурных подразделений. На практике нередко встречаются случаи, когда при невыполнении КПЭ одним из подразделений другое не может достичь своих целей именно по вине взаимодействующих подразделений.

3. Система КПЭ охватывает, как правило, верхние и средние иерархические уровни управления. Не все рядовые сотрудники могут напрямую влиять на стратегические показатели.

4. Неэффективной является, как правило, усложнённая система КПЭ с большим количеством показателей. Оптимальное количество КПЭ – не более 5.

5. Имеются неудачные примеры, когда компании за внедрением системы КПЭ обращались в фирмы, занимающиеся только HR-консалтингом. В данном случае провал объяснялся тем, что руководители поручали внедрение HR-специалистам, воспринимая КПЭ только как систему мотивации, а не систему управления компанией. Идеальный вариант завершения проекта – создание отдельной группы по КПЭ из 2-3 человек, в зависимости от размера компании. Если не создавать отдельную группу, то администрировать и контролировать ключевые показатели эффективности должна экономическая служба, а вести подсчёт премий – кадровая служба.

6. Переход на систему КПЭ обычно сопровождается волнениями среди сотрудников: одни нововведение «тихо саботируют», другие полностью не принимают его и покидают компанию. Сложно сразу поменять свои привычки, порядок выполнения функций, привыкнуть к новым условиям оплаты труда.

Несмотря на вышеперечисленные проблемы и трудности, всё более широкое применение передовых инструментов корпоративного управления в отечественной практике свидетельствует о том, что сформированная в 90-е гг. достаточно специфическая российская модель управления приближается к мировым моделям корпоративного управления.

Использование системы КПЭ является в отечественной практике не модной тенденцией, а прикладным инструментом системы мотивации, позволяющим направить бизнес на достижение поставленных стратегических целей, повысить производительность процессов и оценить труд менеджеров по достигнутым результатам.