



управляем
предприятием



СИСТЕМА КРІ С ПОЗИЦИИ СОБСТВЕННИКА: ВОЛШЕБНАЯ ПИЛЮЛЯ ИЛИ ГОЛОВНАЯ БОЛЬ?

Часть 1

Основные подходы



Елена Буравлева

Независимый консультант по управлению и организационному развитию, активно работающий в данной области с 1997 года. Основная специализация — структурирование детальности предприятий, постановка процессов управления и контроля, повышение

операционной эффективности, организация управления на основе KPI. Отдельной сферой профессиональной деятельности является помощь собственниками в выстраивании оптимальной для них модели управления. Сайт: <http://www.cons-dir.ru>

Тема KPI совсем не новая, но в последнее время очень модная. Интерес к использованию KPI в качестве инструмента управления регулярно актуализируется на волне очередных экономических встрясок. Но, как и любой другой инструмент, применять KPI в качестве основы для системы управления нужно с умом и аккуратно. Многие владельцы бизнеса мечтают о том, чтобы компания работала и приносила доход сама по себе, как слаженный механизм, чтобы не приходилось тратить кучу сил и времени на разбор полетов и выявление виноватых в низкой прибыли. И управление по ключевым показателям кажется той самой волшебной пилюлей, которая может решить эту задачу. Так ли это?

Мне давно и регулярно приходится отвечать на подобные вопросы. В этой статье я хочу поделиться личными наблюдениями и опытом, каким образом можно выстроить систему показателей, чтобы она приносила пользу бизнесу в целом и собственнику в первую очередь.



¹ Подробнее об этом читайте в моей статье «Как отойти от дел? Часть 1. Общий подход и три модели управления владельцем своей компанией».

Хочу оговорить сразу: этот материал написан прежде всего для собственника, находящегося в оперативном или стратегическом управлении компанией, который во многом сам определяет, выстраивает и контролирует деятельность предприятия. Для модели управления, в которой собственники выступают в качестве инвесторов¹, ключевые показатели будут важны только в разрезе инвестиционной привлекательности компании; выстраиванием же модели показателей будет заниматься наемный руководитель. Кроме того, статья может быть полезна руководителям верхнего уровня, отвечающим за стратегическое управление и развитие.

Результативность vs эффективность

Для начала определимся с понятиями. Дословный перевод Key Performance Indicators² — «ключевые показатели производительности». Производительность можно измерять по-разному, поэтому под аббревиатурой KPI каждый понимает что-то своё. Когда речь идёт о системе ключевых показателей, необходимо определиться, что именно и для каких целей мы хотим измерять. В практике управления ключевые показатели могут быть:

Для собственника ключевыми являются именно показатели эффективности, а не результативности.

1. **показателями результативности** — мы измеряем сам факт получения результата и количество этого результата («сколько вешать в граммах»);
2. **показателями эффективности** — мы сопоставляем достигнутый результат и его объем с ресурсами, которые были на это затрачены (время, силы, деньги, материалы и т. п.). Иными словами, если мы хотим получить «завес в граммах» с точностью до микрограмма, важно понимать, сколько усилий придется на это потратить и нужны ли такие затраты.

Как вы понимаете, для разных целей используются разные показатели. Допустим, руководство ставит задачу сбытовому персоналу привлекать не менее 100 новых клиентов в месяц. Это показатель результативности. А теперь подумаем над следующими вопросами:

- сколько всего платежеспособных клиентов на этом рынке? И сколько из них стабильно покупают товар у конкурентов? Сколько усилий и времени нужно потратить сотрудникам коммерческой службы, чтобы найти и перетянуть на себя этих новых клиентов?
- какой объем дополнительной выручки принесут эти новые 100 клиентов?

Ответы на эти вопросы уже дают показатели эффективности.

Если смотреть на показатели с позиции собственника, то его в первую очередь интересует именно эффективность, то есть отдача на вложенный/потраченный ресурс.

Пример из практики. *Перед производственно-торговой компанией поставлена задача выйти на прибыльность в течение нескольких лет. Для увеличения прибыли новый коммерческий директор, пришедший в эту компанию,*

² Key Performance Indicators (KPI) – показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей.



предложил существенно расширить продуктовую линейку товарами сторонних производителей, тем самым увеличив оборот. Это решение было принято как стратегический вектор работы, компания начала набирать персонал для развития дистрибуции. При этом руководство не учло два важных фактора:

1. загрузка собственного производства на тот момент составляла порядка 30 % от имеющихся мощностей (при полностью сформированной штатной структуре производственного и обслуживающего персонала);
2. маржинальность продаж товаров сторонних производителей с учетом всех условий отгрузки составляла порядка 1,5 %, что не покрывало даже затраты на обслуживание сбытовой структуры.

В результате предпринятых усилий показатель по объёму выручки вырос в несколько раз. Выросла ли прибыль? Конечно, нет.

Выводы:

- Для собственника, да и для бизнеса в целом, **ключевыми** являются именно **показатели эффективности**.
- Показатели результативности важны на последующих уровнях управления (уровне конкретных бизнес-процессов и подпроцессов).

KPI vs MBO

Второй важный момент, на который предлагаю обратить внимание, — применение показателей для оперативного управления конкретными сотрудниками. Многие владельцы бизнеса, задумываясь о повышении эффективности, стремятся внедрить систему мотивации, основанную на оплате за результат. В этой связи концепции менеджмента предлагают еще один модный инструмент — управление по целям, или Management by Objectives (MBO).

Management by Objectives (MBO) — это процесс согласования целей внутри организации таким образом, что руководство компании и сотрудники разделяют цели и понимают, что они означают для организации³.

На практике концепцию MBO часто путают с управлением на основе ключевых показателей. В чем разница между этими подходами и почему важно ее понимать при построении материальной мотивации? Разница показана в таблице 1.

Если посмотреть на эту ситуацию с позиции интересов собственника, то применение концепции MBO будет для него продуктивным только в случае, если он:

- находится в оперативном управлении и выполняет функции генерального директора;
- глубоко погружен в ежедневную работу компании, готов регулярно тратить силы и время на выработку целей и задач для своих подчиненных и обсуждение с ними результатов.

Кроме того, использование концепции MBO требует определенных условий:

1. **развитой культуры управления на всех уровнях** вплоть до начальников отделов и цехов на производстве. Руководители должны уметь выделять цели и задачи

³ Замечу, что термин Management by Objectives может быть переведён на русский язык как «управление по задачам» или «управление по целям». Эта особенность затрудняет понимание принципов данного подхода. Питер Друкер, который ввел этот термин в 1954 году, описывает MBO именно как управление, отталкиваясь от поставленных целей.



Таблица 1. Различия подходов KPI и MBO.

	KPI — управление на основе достижения ключевых показателей результативности/эффективности	MBO — управление на основе достижения поставленных целей и задач
Что оценивается?	Оцениваются результаты деятельности, влияющие на общий результат компании в соответствии с ее стратегией.	Оценивается выполнение поставленных целей и задач на конкретный промежуток времени.
Для кого разрабатывается?	Показатели разрабатываются для бизнес-единиц (подразделений, должностей).	Цели и задачи разрабатываются для конкретного сотрудника.
Периодичность оценки	Предполагает систематический анализ отклонений фактических значений показателей от плановых и принятие управленческих корректирующих решений.	Не предполагает регулярный анализ отклонений. Оценка достижения цели/выполнения задачи проводится по истечении периода, на который они установлены.
Условия	Требует наличия у сотрудника полномочий в принятии решений в зоне его ответственности.	Требует от сотрудника исполнительности.
Измеримость	Предполагает наличие четких измеряемых индикаторов выполнения показателей.	Может иметь качественные характеристики оценки, риски субъективности в оценке.
Ограничения	Не имеет ограничения сверху, показатель физически можно перевыполнить.	Может иметь ограничения сверху (нельзя «перевыполнить» задачу).

⁴ SMART – аббревиатура, которая используется в менеджменте и проектном управлении для определения правил, по которым должны описываться цели и ставиться задачи. Расшифровывается как: Specific («конкретный»), Measurable («измеримый»), Achievable («достижимый»), Relevant («актуальный»), Time-bound («ограниченный во времени»).

для сотрудника и самостоятельно описывать их по критериям SMART⁴, определять приоритеты в постановке целей и задач на определенный период и при этом не впадать в избыточность;

- наличие системы внешнего независимого анализа и контроля поставленных целей/задач и оценки их достижения.** Чтобы избежать субъективности и предвзятости руководителя, цели и задачи должны проходить «экспертизу» специалиста, который хорошо понимает как деятельность компании в целом, так и общие правила управления. Как правило, таким экспертом выступает компетентная служба персонала.

В остальных случаях управление по целям либо не будет реализовано в полной мере, либо, если вы являетесь собственником, будет регулярно вызывать у вас раздражение необходимостью вникать в детали. Кроме того, погружаясь в оперативное управление,

собственник зачастую теряет целостную картину бизнеса и возможность совершить глобальный прорыв. Снижается качество управления развитием.

Выводы. Для собственника более эффективным является управление на основе ключевых показателей (KPI).

Для собственника более эффективным является управление на основе ключевых показателей (KPI). Управление по целям более эффективно для руководителя, отвечающего за операционную деятельность или конкретный бизнес-процесс.

Управление по целям более эффективно:

- для руководителя, отвечающего за операционную деятельность или конкретный бизнес-процесс как дополнительный инструмент управления сотрудниками;
- в ситуации относительной стабильности (как во внешней среде, так и самой компании);
- для задач управления внутренними проектами (например, внедрение системы менеджмента качества);
- для управления сотрудниками, чья деятельность никак не влияет на финансовые, производственные и маркетинговые показатели компании.

Виды показателей

Еще один важный момент при выстраивании системы KPI — понять, а что собственно можно считать «ключевыми» показателями. В процессе своей практики я выделила три группы показателей, которые так или иначе используются в управлении. Они сведены в таблицу 2.

Очевидно, что в систему KPI могут включаться показатели, относящиеся к первым двум группам, поскольку:

- они поддаются управлению, то есть теми или иными управленческими действиями и усилиями сотрудников можно влиять на значения показателей;
- значения этих показателей в явном или косвенном виде влияют на ключевые бизнес-результаты (финансовую стабильность, прибыль, позицию компании на рынке).

Для некоторых должностей именно нормативы становятся основными (а иногда и единственными) KPI. Например, для производственного или складского персонала.

При этом для целей мотивации подход к использованию показателей каждой группы разный.

- Для показателей управления определяются плановые значения, которые можно перевыполнить, размер премии пропорционален достижению плановых значений или их перевыполнению⁵.
- Для нормативов устанавливаются предельные допустимые значения, премия выплачивается по принципу «да\нет»: если возникает отклонение в худшую сторону, премия не выплачивается; если норматив лучше, чем предельное значение, премия, как правило, не увеличивается.

⁵ Подробнее о разработке системы премирования на основе показателей будет рассказано в отдельной статье.



Таблица 2. Три группы показателей, использующихся в управлении.

Группы показателей	Описание показателей	Примеры показателей
Показатели управления	<p>Это показатели, определяющие достижение целей бизнеса и получение результатов основных бизнес- процессов. Плановые значения показателей могут меняться и корректироваться в зависимости от текущего состояния компании, имеющихся у нее ресурсов и возможностей внешнего окружения (рынка), то есть подлежат планированию и управлению.</p>	<p>Прибыль, выручка, объем производства, количество действующих клиентов.</p>
Нормативы (стандарты предприятия)	<p>С точки зрения управления это жестко заданные в рамках предприятия стандарты выполнения работ. Нормативы могут описывать объем действий в единицу времени, скорость выполнения работ, качество (долю) ошибок. Нормативы могут иметь как абсолютные (конкретное число), так и относительные (доля от чего-либо) значения.</p> <p>Понятие норматива в управлении шире, чем нормирование работ и ресурсов, принятое в плановой экономике или производстве. Нормативы по сути своей также являются показателями, но скорее промежуточными, влияющими на достижение ключевых результатов.</p>	<p>Количество контактов с целевыми клиентами, оборачиваемость запасов, количество операций в единицу времени, доля производственного брака.</p>
Аналитические (справочные) показатели	<p>Это условно постоянные показатели, значение которых определяется спецификой рынка и отрасли. Управленческое влияние на них слабое (эти показатели нельзя существенно увеличить за счет управленческих действий, а следовательно, их бесполезно планировать). Аналитические отраслевые показатели, как правило, являются ориентирами или ограничителями при планировании, так как влияют на возможность увеличивать значения управленческих показателей.</p>	<p>ABC-структура клиентской базы, показатели конверсии по воронке продаж, средняя длительность цикла продажи.</p>

Система взаимосвязанных показателей

Для того чтобы ваши KPI работали на достижение стратегии компании и её ключевых целей, все показатели так или иначе должны быть взаимоувязаны между собой. Это означает, что достижение одного показателя должно способствовать достижению других показателей, а не блокировать их. Самым известным инструментом для построения взаимосвязанных показателей является сбалансированная система показателей (BSC)⁶. Однако, на мой взгляд, BSC — не всегда применима в российской практике управления по целому ряду причин:

Я осознанно дистанцируюсь от ряда принципов сбалансированной системы показателей и говорю о системе взаимосвязанных показателей, делая акцент именно на важность взаимосвязи между ними.

- **избыточность и трудоемкость:** сбалансированная система показателей предполагает разработку показателей в четырех так называемых «перспективах»: финансы, клиенты, бизнес-процессы и обучение и развитие. В российской практике разработка и балансировка показателей во всех четырех перспективах зачастую затруднительна и избыточна. Для повышения эффективности управления в большинстве компаний достаточно четко определить показатели в области финансов, сбыта, производственной деятельности, обеспечивающих процессов (логистика, хранение), что уже само по себе трудоемко;
- **уровень культуры и управленческой грамотности:** сбалансированная система показателей основана на трансляции стратегических целей через систему показателей до всех сотрудников, что опять же затруднительно для многих российских компаний в силу отсутствия стратегии как таковой и особенностей корпоративной культуры. Я редко встречала компании, где вовлечение рядового персонала в стратегическое планирование безопасно для компании с точки зрения конфиденциальности, а сотрудники достаточно компетентны, чтобы воспринять декомпозицию стратегии до их персональных целей.

Поэтому в своей практике я осознанно дистанцируюсь от ряда принципов сбалансированной системы показателей и говорю о системе взаимосвязанных показателей, делая акцент именно на важность взаимосвязи между ними. Основных принципов, которые, на мой взгляд, необходимы и достаточны для построения системы показателей, всего четыре.

1. **Все показатели должны способствовать достижению ключевой цели бизнеса, которую собственники определили на долгосрочный период.** Эта цель может лежать в одном из трех основных направлений:
 - масштабирование, экспансия на существующем рынке;
 - повышение внутренней эффективности, увеличение отдачи от имеющихся ресурсов (мощностей, технологий, персонала и т. п.) при оптимальных затратах;
 - инвестиционное развитие: внедрение принципиально новых технологий/продуктов, выход на другие рынки.
2. **Показатели разбиваются (декомпозируются) на более мелкие таким образом, чтобы достижение показателей более «мелкого» порядка (нижнего уровня) способствовало достижению показателей верхнего уровня.** При этом важ-

⁶ Balanced Scorecard – сбалансированная система показателей – концепция, предложенная Д. Нортеном и Р. Капланом.



но на каждом уровне охватить максимальное количество показателей, влияющих на достижение генеральной цели, из которых затем выбрать наиболее значимые и оказывающие существенное влияние.

3. **Обязательно определяются не только вертикальные связи между показателями, но и горизонтальные, то есть влияние друг на друга показателей, находящихся в смежных областях или на одном уровне.**
4. **За каждый показатель должен быть назначен только один ответственный.** Чем выше показатель в иерархической системе (чем ближе по уровню он к генеральной цели), тем на более высоком уровне управления должна быть ответственность.

Мы рассмотрели основные положения и подходы, которые важно учитывать при построении системы показателей. Во второй части статьи я расскажу о типичных ошибках при выстраивании системы KPI, покажу, на какие подводные камни этого инструмента управления нужно обратить внимание и как их обойти, а также приведу пример системы взаимосвязанных показателей.