

## ИЗ ПРАКТИКИ

# УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ И ЕГО АВТОМАТИЗАЦИЯ

**Белов Александр,**  
компания «Волгасофт»

Все больше предприятий для обеспечения эффективности бизнеса успешно применяют управление по целям и ключевым показателям деятельности. Хотя впервые эти идеи были описаны Питером Друкером еще в 50-е года прошлого века, использование информационных технологий открывает сегодня для целевого управления новые перспективы. Опыт его внедрения показывает, что перед предприятиями возникает ряд вопросов, которые можно обобщить и сформулировать на них ответы.

## 1. Что такое управление по целям и KPI?

Управление на основе целей (Management by Objectives, MBO) и ключевых показателей деятельности (Key Performance Indicators, KPI) — это такой инструмент (технология) управления, когда для каждого подразделения и сотрудника формируется набор целей, согласованных с целями всего предприятия, и для оценки достижения этих целей разрабатываются соответствующие показатели и определяются плановые значения. На основе достижения плановых значений установленных показателей можно судить о степени результативности как сотрудников, так и бизнеса в целом.

## 2. Почему эта технология так актуальна сегодня?

Достижение целей предприятия в плановые сроки актуально всегда. С ростом конкуренции актуальность эффективной деятельности, несомненно, увеличивается. Когда рынок растет высокими темпами, места на нем хватает всем. По мере возрастания конкуренции необходимо более тщательно заниматься наведением порядка в организации бизнеса, решать вопросы

## ИЗ ПРАКТИКИ

повышения отдачи от существующих подразделений и сотрудников. Тем более, если принять во внимание тот факт, что многие компании до финансового кризиса 2008 года демонстрировали высокие результаты деятельности, а сегодня отмечают снижение темпов роста, а иногда и падение объемов продаж, снижение общей эффективности.

Целевое и KPI-управление может в относительно короткие сроки выявить узкие места в организации бизнеса. Применение системы KPI — это не только инструмент для определения результативности отдельных подразделений, сотрудников и основа для расчета их премии. Это системный подход к управлению, позволяющий многократно поднять эффективность всего бизнеса, используя при этом доступные ресурсы и имеющийся персонал.

Использование этой технологии сегодня актуально, в том числе, и потому, что применение современного программного обеспечения, в частности на платформе «1С:Предприятие», позволяет рассчитывать показатели результативности бизнеса в режиме реального времени. Если раньше сбор данных по таким показателям был слишком затратным, длительным и из-за этого не всегда оправданным, то сегодня вопрос «оцифровки» эффективности сотрудника или подразделения — преимущественно технический.

### 3. В чем связь между KPI-управлением и эффективностью?

Для повышения эффективности бизнеса существует множество различных инструментов, которые активно предлагают к использованию консалтинговые и софтверные компании. Однако чаще всего речь идет об инструментах, помогающих решать частные задачи управления (формализация и автоматизация бизнес-процессов, организация бюджетирования, формирование проектного управления, применение системы управления взаимоотношений с клиентами и т.п.).

Управление по целям и KPI — это комплексный системный инструмент, охватывающий всю деятельность компании по всем подразделениям и персоналу. Более того, этот инструмент позволяет руководителю бизнеса выстроить работу так, чтобы добиваться поставленных целей, используя при этом приемлемый уровень ресурсов. Именно в этом и заключается основной принцип управления эффективностью бизнеса.

Руководитель, используя показатели, определяет цели для подразделений и сотрудников на определенный период, обеспечивает эти подразделения необходимыми ресурсами, и на основании этого требует достижения согласованных целей. Показатели результативности ложатся в основу расчета премии большинства сотрудников, создавая сильный стимул к выполнению согласованных планов.

При правильном подходе к управлению система целевых показателей пронизывает все предприятие и все его бизнес-процессы. Посредством этого инструмента не только обеспечивается достижение бизнес-целей, но контролируется рациональное использование ресурсов предприятия, другими словами, создается инструмент управления эффективностью бизнеса.

## ИЗ ПРАКТИКИ

### 4. Для предприятий какого масштаба применима такая технология?

Ценность управления по целям и KPI многократно подтверждается практикой его использования предприятиями различного масштаба ведения бизнеса. Эту технологию успешно может использовать как малый бизнес, в котором работает 20–30 сотрудников, так и крупная компания с численностью от 1000 сотрудников и более. Уже через несколько месяцев практического применения KPI-управления большинство предприятий отмечает рост основных показателей бизнеса, среди которых:

- объем и маржинальность продаж;
- объем и качество производства;
- сокращение контролируемых через показатели затрат и т.д.

Тут нет ничего странного. Топ-менеджер в борьбе за повышение эффективности берет в союзники сотрудников, личная выгода (премиальная часть оплаты труда) которых теперь напрямую зависит от бизнес-показателей, за которые те отвечают. Внедрение такой системы управления в малом бизнесе способствует согласованному росту и обеспечению стабильности, в крупном бизнесе позволяет демонстрировать гибкость и высокую управляемость.

### 5. Насколько объективна оценка работы сотрудников на основе KPI?

Степень объективности любой оценки зависит от объекта (что оценивается?), применяемого инструмента (как оценивается?) — способа, метода, инструмента оценки, а также от адекватности измеряемых значений. Никакая оценка не может быть абсолютно объективной, поскольку всегда существует субъективный фактор. Тем не менее, поскольку управлять можно только тем, что можно измерить, в том числе и бизнесом, то нужно подобрать критерии, установить значения измеряемых параметров и выбрать метод проведения оценки. Именно в этих действиях и проявляется часть субъективизма. Его размер в значительной степени зависит от опыта людей, занимающихся этой деятельностью.

Для объективной оценки результативности бизнеса в целом, бизнес-процессов и отдельных сотрудников успешно используется, как свидетельствует опыт многих предприятий, управление по целям и KPI. При этом большинство успешных компаний оценивает работы своих сотрудников с использованием как финансовых, так и нефинансовых измеримых ключевых показателей эффективности (KPI).

Однако для более целостной картины традиционную систему измеримых показателей, стоит дополнить рядом субъективных, которые можно получить через контроль исполнения задач и соблюдение стандартов.

## ИЗ ПРАКТИКИ

Выполнение задач, поручений, реализация мероприятий, возникающих в рамках проектов и текущей деятельности — важный критерий, который можно использовать в комплексной оценке сотрудника. Преимущественно выполнение таких задач ориентировано на достижение плановых значений показателей (KPI). Однако задачи могут ставиться независимо (как важные поручения со стороны руководителя), так и в рамках реализации общих целей.

Еще один критерий, используемый для оценки сотрудника — учет степени соблюдения им корпоративных стандартов. Это обратная связь, которую сотрудник получает как от руководителей, так и от тех сотрудников, которые взаимодействуют с ним в ходе выполнения им своих функций. В качестве корпоративных стандартов могут выступать внутренние производственные регламенты, требования системы менеджмента качества и т.д. Оценки, которые сотрудник получает на основе этих стандартов, также участвуют в расчете его результативности.

Таким образом, использование KPI, задач и стандартов позволяет сделать оценку сотрудника и подразделения максимально прозрачной и в высокой степени объективной.

### 6. Кто в компании должен инициировать внедрение системы управления по целям и KPI?

Инициатором и непосредственным участником внедрения такой системы должен выступать руководитель бизнеса. Цели и показатели верхнего уровня необходимо согласовать с собственником бизнеса. Некоторые предприятия делают ошибку, поручая разработку системы показателей службе управления персоналом (HR). Хотя ключевые показатели деятельности (KPI) и используются как инструмент расчета вознаграждения (премии), но не это главное. Приоритет использования KPI — планирование результатов бизнеса и оценка существующих бизнес-процессов предприятия. Уже на этапе разработки KPI и их значений решаются очень важные вопросы, связанные с взаимодействием подразделений между собой, согласованием усилий в рамках существующих целей и бизнес-процессов. Координировать разработку показателей можно поручить какому-то отделу, в том числе и HR-службе предприятия, или даже внешним консультантам. Однако инициировать проект внедрения системы управления по целям и KPI должен топ-менеджер — руководитель, он же должен принимать в проекте внедрения непосредственное участие.

### 7. Какие ошибки допускают предприятия при внедрении KPI-управления?

Как показывает практика, распространенной ошибкой внедрения системы целевого управления является поручение разработки целей и показателей самим подразделениям. При таком подходе, в лучшем случае, можно получить не систему, а набор отдельных показателей, которые отражают результаты деятельности каждого подразделения по отдельности, не учитывая

## ИЗ ПРАКТИКИ

их взаимодействия. И получится как в басне Крылова про лебедя, рака и щуку. Более того, наиболее вероятно, что в этом случае сотрудники определяют для себя показатели, по которым им проще отчитаться перед руководством. Именно поэтому компании не добиваются успеха при применении весьма эффективной технологии управления по целям. Начинать внедрение KPI-технологии на предприятии необходимо с обучения, что позволит предотвратить ошибки.

### 8. Сколько времени необходимо на внедрение этой технологии?

Сроки внедрения технологии управления по целям и KPI в значительной степени зависят от опыта и профессионализма специалистов компании, которую предприятие выбирает себе в партнеры. Те специалисты, которые владеют технологией реализации проектов с условным названием «Команда-Тренинг-Результат», помогают предприятию разработать показатели бизнеса в течение 2–3 дней корпоративного семинара-тренинга.

Для успешной реализации такого проекта необходимо сформировать команду со стороны руководства предприятия, состоящую из топ-менеджеров, руководителей подразделений, сотрудников HR-подразделений и других экспертов. В рамках проекта:

- проходит обучение технологии целевого и KPI-управления;
- формализуются и оцифровываются цели бизнеса;
- разрабатывается посредством структурной декомпозиции целей бизнеса система бизнес-показателей для подразделений и сотрудников.

Система показателей моделируется в процессе мозгового штурма участников рабочей группы. Кроме того, в рамках проекта обсуждаются и, что более важно, разрешаются наиболее острые вопросы взаимодействия подразделений.

Таким образом, за несколько дней активной работы можно получить матрицы результативности большинства подразделений предприятия. Определить же на их основе показатели для сотрудников-исполнителей не составляет большого труда.

Следующим этапом целесообразно рассматривать автоматизацию, накопление статистики по показателям и разработку системы оплаты труда на основе KPI. Таким образом, проект внедрения системы целевого управления может быть реализован за несколько месяцев.

**При традиционном подходе, когда разработкой показателей занимается отдельный сотрудник или компания-партнер, не владеющая технологией «Команда-Тренинг-Результат», и когда необходимо согласовывать свои наработки с каждым подразделением в отдельности, на проект внедрения системы управления по целям, как показывает практика, уходит больше года.**

## ИЗ ПРАКТИКИ

### 9. Нужна ли автоматизация целевого управления?

Автоматизация системы целевого управления — это необходимый этап. Причин тому несколько. При отсутствии автоматизации сбор показателей будет не формализован, и потребует много административных ресурсов для сбора данных, расчетов и их фиксации. При ручном сборе показателей высока вероятность ошибок, злоупотреблений со стороны тех, кто предоставляет данные, а также — разного рода «разночтений». Данные по показателям при ручном сборе информации запаздывают и могут стать неактуальными для принятия управленческих решений. Мониторинг на основе таких данных не эффективен, поскольку не отражает актуальной картины. При этом отсутствует или труднодоступна статистика для эффективного планирования на следующие периоды. Без автоматизированных инструментов бизнес-процесс целевого управления плохо управляется, поскольку люди просто забывают вносить данные, могут преобладать субъективные оценки по стандартам, информация по выполнению задач устаревает.

### 10. Какие программные продукты пригодны для автоматизации управления по целям и KPI?

В последние годы на российском рынке программного обеспечения появилось несколько программных продуктов, которые ориентированы на решение задач целевого управления и KPI. Среди них есть отечественные разработки и несколько западных продуктов. Каждый программный продукт имеет свои преимущества: в одном продукте акцент сделан на сборе, «предрасчете» и хранении показателей, а также на инструментах бизнес-анализа (business intelligent — BI), в другом — на создании карты сбалансированной системы показателей (BSC-карта, Balanced Scorecard), третий формирует панели операционных показателей, в четвертом продукте реализованы инструменты KPI-управления сотрудниками.

Имеются также программные продукты, которые относятся к категории систем управления эффективностью бизнеса (Business performance management, BPM). Один из них, программный продукт «Волгасофт:Управление по целям и KPI», разработанный на платформе «1С:Предприятие 8».

Он объединяет все хорошо зарекомендовавшие себя на практике инструменты управления эффективностью бизнеса, которые доступны пользователям посредством 6 панелей:

- стратегическая BSC-карта;
- тактическая KPI-панель;
- панель виджетов (графическое отображение значимых бизнес-показателей);
- панель показателей по аналитикам (BI-панель);
- панель стандартов (оценка с использованием стандартов, во многом схожая с популярным HR-инструментом - оценкой сотрудника по методу 360 градусов);
- панель задач (инструменты тайм-менеджмента: управления задачами, поручениями, проектами и т.п.).

## ИЗ ПРАКТИКИ

Эти панели представляют собой разные точки зрения на одни и те же данные, однако строятся они на основе различных подходов и методологии.

Инструмент управления по задачам принципиально отличается от программных продуктов по фиксации бизнес-поручений. За счет применения принципов целевого управления в компаниях, использующих такой подход, уровень исполнительской дисциплины вырастает многократно — в среднем 90—95% согласованных задач исполняется.

Таким образом, среди пригодных для автоматизации управления по целям и KPI программных продуктов предприятие может выбрать любой в зависимости от того, намерено ли оно решать комплексную задачу повышения эффективности бизнеса в целом или какую-либо частную задачу.

### **11. Имеются ли преимущества в самостоятельной разработке программного обеспечения для целевого управления?**

Ответ на этот вопрос зависит от имеющихся на предприятии ресурсов: финансовых, интеллектуальных, исследовательских, методических, временных. Множество предприятий, вступивших на путь самостоятельной разработки программного обеспечения, признали неэффективность такого варианта и в итоге успешно внедрили тиражные программные продукты, поскольку только стоимость тиражного продукта для его пользователя многократно ниже стоимости его первоначальной разработки. Так, на проектирование, разработку, тестирование и отладку тиражного программного продукта для управления по целям в среднем необходимо около 5000 часов (а это — более 2-х лет) работы специалистов (методистов и программистов); инвестиций в размере не менее 2 млн руб.; изучение, анализ и реализация более 1—1,5 тыс. пожеланий специалистов различных предприятий, чтобы в дальнейшем избежать постоянной доработки программы из-за появляющихся новых задач и изменения условий ведения бизнеса.

Эффективность использования тиражного продукта значительно возрастает, если он представляет собой «конструктор», который позволяет внедрить инструменты управления по целям с минимальным участием программистов и благодаря гибким настройкам легко адаптировать его под различные требования бизнеса.

Более того, если тиражный программный продукт такого класса создан на платформе «1С:Предприятие», то у его пользователя имеется возможность интеграции системы управления по целям и KPI с другими системами, особенно реализованными на той же платформе и используемыми в бухгалтерии, производственных подразделениях, в отделе продаж и других подразделениях предприятия. Настройка универсального обмена данными позволяет консолидировать данные из различных учетных систем, в том числе и на других платформах.

Поэтому адекватно судить о преимуществах самостоятельной разработки программного обеспечения необходимо с учетом множества различных внешних и внутренних факторов и, принимая во внимание опыт других предприятий.

## ИЗ ПРАКТИКИ

### 12. О чем свидетельствует опыт предприятий по использованию управления по целям?

Внедрение и повседневную практику управления по целям и KPI, поддержанное использованием системой автоматизации этого процесса, позволяет предприятием различного масштаба и отраслевой принадлежности снизить затраты, повысить прозрачность деятельности, улучшить финансовые результаты, выстроить эффективную систему оплаты труда сотрудников.

Так, по мнению **директора ООО СПБ Д.С. Петрова**, появилась возможность в режиме реального времени контролировать работу всех подразделений компании, оперативно управлять целями и задачами сотрудников, эффективно повышать результаты работы всех подразделений. Наряду с этим, улучшилось взаимодействие между подразделениями компании, появились критерии для оценки результативности и эффективности работы подразделений.

**Директор компании IT Panda Александр Маслов** отмечает, что при применении технологии целевого управления растет динамика развития компании за счет регулярного контроля и системе премирования персонала, связанной с показателями результативности бизнес-процессов.

**Генеральный директор ООО «ФинПроСофт» Рыжов А.Ф.** считает, что одним из главных преимуществ программы, автоматизирующей управление по целям на платформе «1С:Предприятие» является оценка эффективности компании, подразделений, сотрудников посредством автоматизированного управления ключевыми показателями деятельности. Гибкая система материального вознаграждения, ориентированная на результаты труда сотрудников. В результате внедрения системы появилась возможность планировать деятельность каждого сотрудника и формировать схему динамичного развития компании.

Мнения руководителей предприятий, основанные на опыте внедрения в свою практику управления по целям и использующих для этих целей системы автоматизации, красноречивее всех ответов на типовые вопросы об актуальности и необходимости использования этого инструмента управления.