СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА

КРІ-анализ как метод антикризисного управления предприятием



Автор статьи:

Кузнецов А.Н.

Новрузлу Э. А.

Старостенко С.В.

Финансовый университет при Правительстве РФ

E-mail: omg o1@mail.ru

Kuznetsov A.N.

Novruzlu E.A.

Starostenko S.V.

Financial University under the Government of the Russian Federation

KPI-ANALYSIS AS A METHOD OF CRISIS MANAGEMENT

Ключевые слова: Нортон и Каплан, ключевые показатели, применение КРІ, бизнес-процессы, мотивация

Keywords: Norton and Kaplan, key indicators, use of KPI, business processes, motivation

KPI (Key Performance Indicator) – это показатель достижения успеха в определенной сфере или в достижение определенных заранее задач. КРІ – это количественно измеряемый индикатор фактически полученных (получаемых) результатов.

KPI (Key Performance Indicator) is a measure of success in a particular area or to the achievement of predefined tasks. KPI - is quantifiable indicator actually received (obtained) results.

Key Performance Indicator зачастую переводят как «ключевые показатели эффективности», что не совсем верно: эффективность характеризуется соотношением достигнутых результатов с затраченными ресурсами, а с помощью KPI можно измерять и иные параметры, исходя из этого более корректным будет перевод: «ключевые показатели деятельности». Также существует заблуждение о том, что ключевые показатели деятельности имеют непосредственное отношение к ССП (Balanced Scorecard, Сбалансированная система показателей). Однако «отцы-основатели» Нортон и Каплан не вводили термина КРІ в своих трудах, а использовали понятие measure – «мера», «измеритель» [1]. Между КРІ и ССП скорее косвенная связь: в ССП есть направление «бизнеспроцессы», в котором содержаться цели, непосредственно связанные с процессами, протекающими на предприятии. Как измерители достижения этих целей и применяют показатели процессов – КРІ.

Выделяются следующие виды ключевых показателей:

- КРІ результата сколько и какой результат произвели
- КРІ затрат сколько ресурсов было затрачено
- КРІ функционирования показатели выполнения бизнес-процессов (позволяет оценить соответствие процесса требуемому алгоритму его выполнения)
- КРІ производительности производные показатели, характеризующие соотношение между полученным результатом и временем, затраченным на его получение
- КРІ эффективности (показатели эффективности) это производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата к затратам ресурсов.

При разработке показателей процесса необходимо придерживаться следующих правил:

- Набор показателей должен содержать минимально необходимое их количество для обеспечения полноценного управления бизнес-процессом
- Каждый показатель должен быть измерим
- Стоимость измерения показателя не должна превышать управленческий эффект от использования данного показателя.

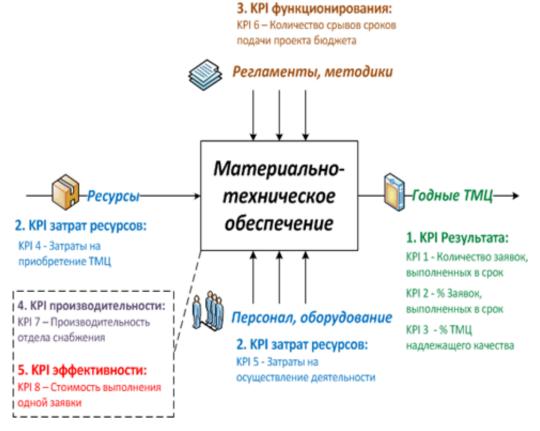
Рассмотрим виды ключевых показателей деятельности на примере процесса «Материально-техническое

стр 40

обеспечение» производственной компании (см. рисунок).

Предоставляется графическая нотация и описание основных бизнес-процессов в предприятии, смоделированная с помощью IDEFO. На входе в функциональный блок («черный ящик») указаны «ресурсы», на которые оказывают влияние «регламенты», «человеческий фактор» и на выходе – «готовая продукция».

В качестве примера выделим КРІ в соответствии с процессами и упомянутой классификацией. Все показатели не выдуманы абстрактно, а «произошли» от процесса, который закрепляет необходимую системе деятельность.



Процесс «Материально-техническое обеспечение»

Данные показатели могут быть простыми (к примеру, KPI 1) и рассчитываемыми (по формуле или иными способами), иначе говоря, интегральными (это у нас KPI 8 – показатель стоимости выполнения одной заявки).

- КРІ 1 число заявок, выполненные в срок
- КРІ 2 % заявок, выполненных в срок

 $KPI 2 = KPI 1 / Z \times 100\%$

где Z – всего количество поданных заявок на поставку товарно-материальных ценностей.

• КРІ 3 – % товарно-материальных ценностей надлежащего качества, которые поступили в производство

 $KPI3 = A/B \times 100\%$

где A – количество ТМЦ надлежащего качества, поступивших в производство; В – общее количество товарноматериальных ценностей, поступивших в производство.

- КРІ 4 затраты на ресурсы
- КРІ 5 затраты по оплате труда и оборудование
- КРІ 6 число срывов сроков подачи бюджетного проекта в финансовое управление за один год
- КРІ 7 среднее число заявок, которые обработаны отделом снабжения за один день

KPI7 = C/r

где С – количество обработанных заявок в месяц; г - всего рабочих дней в месяце.

• КРІ 8 – стоимость одной заявки

стр 41

KPI 8 = KPI 5 / KPI 1,

где КРІ 1 – количество заявок на ТМЦ, выполненных в срок; КРІ 5 – затраты на осуществление деятельности.

Стоит отметить, что приведенные показатели – лишь малая часть всех ключевых показателей деятельности. Существует правило «10/80/10» – в книге Нортона и Каплана описываются не более 20 КРІ. Хоуп и Фрейзер рекомендуют использовать около 10 ключевых показателей [2]. Самым оптимальным среди перечисленных в существующей практике является правило «10/80/10».

Это говорит о том, что организация должна пользоваться десятью ключевыми показателями результативности, восемьюдесятью производственными показателями и десятью ключевыми показателями эффективности. Рекомендуется использовать не более 10–15 КРІ для подразделений, в обратном случае менеджеры компании будут перегружены планированием, а руководство — "разбором полётов" по исполнению ключевых показателей, не сильно влияющих на результативность как подразделений, так и в целом компании.

Перейдя к расчету этих показателей, выделяется следующее (см. таблицу):

	Показатели КРІ	1-й период	2-й период	Изм.	План
КРІ результата	КРІ 1 – количество заявок, выполненных в срок	1000	1005	+5	1030
	KPI 2 – % заявок, выполненных в срок	91 %	91,4 %	+0,4 %	93,6 %
	КРІ 3 – % ТМЦ надлежащего качества	80 %	80 %	0	80 %
КРІ затрат ресурсов	KPI 4 – затраты при приобретении ТМЦ	10000	10050	+50	10000
	KPI 5 – затраты на осуществление деятельности	5000	5400	+400	5150
КРІ функционирования	КРІ 6 – количество срывов сроков подачи проекта бюджета	6	6	0	6
КРІ производительности	KPI 7 – производительность отдела снабжения	50	50	0	51,5
КРІ эффективности	КРІ 8— стоимость выполнения одной заявки	5	5,37	+0,37	5

- KPI 1 «заявки, выполненные в срок» далёк от заявленного плана 1030 штук
- KPI 4 «затраты на приобретение товарно-материальных ценностей» вырос и достиг уровня 10050
- KPI 5 «затраты деятельности» также вырос
- KPI 6 «число срывов сроков подачи бюджетного проекта» остался неизменным
- КРІ 7 «производительность отдела снабжения» остался неизменным, хотя и ниже заявленного плана
- KPI 8 «стоимость выполнения одной заявки», который напрямую зависит от KPI 1 и KPI 5, ухудшился и достиг уровня 5,37.

Изменения показателей КРІ 1 и КРІ 5 оказали пагубное влияние на показатель эффективности деятельности КРІ 8. Исходя из этого, мы уже решаем, какими мерами и на какой «проблемный» участок нам воздействовать, чтобы достигнуть плана.

Рассматривая KPI 1, становится ясно, что этот показатель в большей своей степени зависит от человеческого фактора, в котором не последнее место занимает материальная мотивация. Привязав результат работы сотрудника к размеру премии, можно достигнуть колоссальных результатов. Сотрудник будет знать, что «количество нулей в конце месяца напрямую зависит от количества пота, пролитого в работе». Представляется мотивационная формула для расчета заработной платы сотрудника:

электронный научно-экономический журнал

При условии Б.О.=20000, Премии= 5000:

20000+(5000*1.2) = 26000 (Заработная плата сотрудника) => КРІ 8 =5400/1100=4,9, что ниже даже планового значения по КРІ 8.

Представив, что при прочих равных условиях это побудит людей к максимально возможному результату по КРІ 1 (1100 заявок – общее их количество), это действие позволит нам, во-первых, увеличить КРІ 1 и снизить «Стоимость выполнения одной заявки - KPI 8» вплоть до значения плана и ниже.

Подытоживая, можно отметить, что КРІ-анализ позволяет нам своевременно выявить, в каком конкретном бизнес-процессе возникают проблемы, и принять план мер по их урегулированию.

Список литературы

- 1. Каплан Р. С., Нортон Д. П., Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003, 304 с.
- 2. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. М.: ИНФРА-М, 2012, 255 с.