

СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
СОТРУДНИКА ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ «АЙБЕР»

SYSTEM OF EMPLOYEE'S KEY PERFORMANCE INDICATORS IN TRADING
COMPANY «AYBER»

ЗИНОВЬЕВА А.А., канд. экон. наук, доцент, Университет управления «ТИСБИ»

E-mail: alf_iusha@mail.ru

РАССЫПНИНСКИЙ А.О., магистрант, Университет управления «ТИСБИ»

E-mail: alf_iusha@mail.ru

ZINOVIEVA A., associate professor of chair «Management», the University of
Management «TISBI»

E-mail: alf_iusha@mail.ru

RASSIPNINSKIYI A., undergraduate, the University of Management «TISBI»

E-mail: alf_iusha@mail.ru

Аннотация

Система ключевых показателей деятельности позволяет оценить эффективность выполняемых действий в торговой компании. СКПЭД можно применять как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений, так и конкретных работников. С помощью системы КПЭД можно не только контролировать и оценивать эффективность выполняемых действий, но и построить эффективную систему мотивации менеджеров по продажам, «справедливую» оплату их труда. Основное условие успешной работы системы КПЭД – возможность его измерения.

Abstract

The system of key performance indicators to evaluate the effectiveness of actions performed in the trading company. KPI can be used for evaluation of the entire company, its individual departments and individual employees. With the help of KPI can not only monitor and evaluate the effectiveness of your actions, but also to build an effective incentive system sales managers, «fair» payment for their labor. The main condition for the successful operation of the system KPI – the ability to measure it.

Ключевые слова: система ключевых показателей эффективности деятельности, дашборды, BI-системы, KPI-Drive, KPI-Suite.

Key words: Key Performance Indicators, Dashboards, Business intelligence, KPI-Drive, KPI-Suite.

Понятие системы ключевых показателей эффективности деятельности (СКПЭД) сегодня является достаточно широко известным. С момента появления данного понятия в

отечественном бизнесе (около 10 лет назад) многие структурные единицы российского бизнеса уже успели его опробовать. Результаты подобных проб очень противоречивы.

Порядка 20-30% компаний, решивших использовать СКПЭД, смогли построить работоспособную и полезную систему, примерно столько же бизнес-структур получили отрицательный результат, несмотря на многочисленные находящиеся в свободном доступе рекомендации по выстраиванию СКПЭД; остальные организации остановились на полпути, запутавшись в массе возможных вариантов показателей, трудностях внедрения и т.д.

Тем не менее, популярность СКПЭД неуклонно растет, все большее число различных авторов, консультантов и руководителей говорят о необходимости использования системы ключевых показателей эффективности.

Основной проблемой при разработке ключевых показателей эффективности деятельности является то, что внедрение должно быть системным и предполагать существенные изменения во всей логике управления компанией. При этом компании необходимо перестраиваться изнутри, меняя то, что уже привычно и проверено. Естественно, что сделать это без взгляда со стороны, без использования специальных инструментов практически невозможно. Поэтому и возникают ситуации, когда руководство тратит время и деньги на разработку СКПЭД, не получая нужного результата, решив, что систему можно как бы наложить на существующие порядки. Отсюда и отрицательный результат, который становится преградой для разработки системы в других компаниях, «пугающихся» окружающей их негативной практики.

При этом стоит понимать, что важную роль играет не только разработка системы КПЭД, но и грамотное ее применение. Эффективное использование системы может быть довольно проблематичным, особенно в крупной компании, где приходится оперировать большим объемом данных из разных подразделений с большим количеством сотрудников.

Чтобы построить эффективную систему, необходимо определиться с конкретными наиболее важными факторами (показателями), составляющими ее, а не использовать все, что можно. Существенным моментом здесь является и методика расчета данных показателей. Расчет/отчет должен показывать реальные, а не надуманные результаты, он должен открывать проблемные места, а не скрывать их, создавая почву для махинаций.

Далее очень важно продумать, откуда и как будут браться данные для анализа в СКПЭД. Наилучший вариант – автоматическая загрузка данных с помощью BI-системы (Business intelligence – бизнес-анализ, бизнес-аналитика). Под этим понятием чаще всего подразумевают программное обеспечение, созданное в помощь менеджерскому звену в анализе информации о своей компании и ее окружении. При использовании BI-системы вся нужная информация структурируется, имеется система индикаторов, позволяющая быстро выявлять различные отклонения от заданных параметров. Однако работать с КПЭД довольно сложно и неудобно, пользуясь, например, автоматизированной системой управления предприятием «1С».

Поэтому для внедрения и реализации СКПЭД российские бизнес-структуры активно используют программу «KPI-Drive» – это автоматизированная система

управления персоналом, позволяющая контролировать выполнение поручений, оценивать КПЭД, рассчитывать «справедливую» оплату труда работников и повышать результативность всего предприятия.

Программа «KPI-Drive» подходит для любых отраслей и может внедряться на любом этапе деятельности организации. Технология позволяет полностью автоматизировать управление персоналом предприятия вплоть до удаленного управления.

С помощью модулей ПОКАЗАТЕЛИ (ключевые показатели эффективности), ЗАДАЧИ (поручения), ОЦЕНКИ (оценка стандартов выполнения) и ОПЛАТА (расчет премии или зарплаты), предусмотренных в программе «KPI-Drive», руководитель может контролировать эффективность работы персонала, премировать сотрудников и оплачивать их работу по реальному/весомому результату.

Для работы с «KPI-Drive» не требуются никакие значительные ресурсные затраты, установка специального программного обеспечения, покупка серверов, открытие IT-отделов. Все операции проходят в режиме on-line и управляются через Интернет при помощи обычного браузера.

При этом использование «KPI-Drive» очень эффективно для малых и средних предприятий, к которым относится Торговая компания «Айбер».

Рассмотрим подробнее все вышесказанное на примере Торговой компании «Айбер». Общество с ограниченной ответственностью «Айбер» – это торговая компания, имеющая в своей структуре несколько достаточно крупных дочерних компаний и занимающаяся сбытом товаров на различных отраслевых рынках: строительных материалов, продуктов питания, товаров народного потребления, игрушек и т.д.

Возьмем для примера структурное подразделение ООО «Айбер» ООО «КноуРус», занимающееся перепродажей строительных материалов. В ООО «КноуРус» одними из основных показателей эффективности являются объем продаж и чистый доход, который считают как % от объема реализации. Однако на сегодняшний день возникла ситуация, когда отдел продаж, занимающийся сбытом, показывает высокий объем оборота, но при этом практически не дает чистого дохода.

Таблица 1

Ожидаемый уровень чистого дохода ООО «Айбер» за 2013 г.

ФИО работника	Оборот, факт на 1 работника, тыс. руб.	Оборот, план на 1 работника, тыс. руб.	Затраты – 91%	Чистый доход
Артюхин В.А.	7500	3000	6825	675
Январев И.М.	4500		4095	405
Полозов К.С.	2000		1820	180
Алимханов В.И.	1800		1638	162
Быстрова Т.М.	1000		910	90
Григорьев А.А.	900		819	81
Итого	17700		18000	16107

Из таблицы 1 видно, что уровень чистого дохода равняется 9%

объема продаж и составляет 1593 тыс. руб. за 2013 г. При этом реальной прибыли от своего структурного подразделения ООО «Айбер» практически не получило.

Нами было выявлено, что в затратах не были учтены условно-постоянные издержки, составлявшие от 1 до 2,5% от оборота (1,5% в среднем).

Также особое внимание привлекла к себе система оплаты труда, которая предполагала получение 1,5% от объема продаж менеджером. При этом менеджеры по продажам имеют возможность устанавливать скидки. Однако чем больше продает сотрудник, тем с более крупными клиентами он работает, а крупные клиенты требуют существенных скидок. Получается та самая ситуация, когда объемы продаж и как следствие выручка растут, а чистая прибыль падает.

Объединив все собранные данные, мы получили следующую картину.

Таблица 2

Реальный уровень чистого дохода ООО «Айбер»

Работник	Оборот, факт на 1 работника, тыс. руб.	Затраты, 91%	Средние постоянные затраты + зарплата – 3%	Скидки	Скидки, тыс. руб.	Чистый доход, тыс. руб.
Артюхин В.А.	7500	6825	225	7%	525	-75
Январев И.М.	4500	4095	135	6%	270	0
Полозов К.С.	2000	1820	60	2%	40	80
Алимханов В.И.	1800	1638	54	2%	36	72
Быстрова Т.М.	1000	910	30	2%	20	40
Григорьев А.А.	900	819	27	2%	18	36
Итого	17700	16107	531		909	153

Таким образом (при среднем уровне постоянных затрат), чистый доход в 2013 г. составил всего 153 тыс. руб. При этом интересным является тот факт, что самые «передовые» сотрудники, обеспечивающие наибольшую долю оборота, принесли компании нулевую прибыль и даже убытки, получив свой оклад в размере 1,5% от продаж (112,5 тыс. руб. у Артюхина В.А., что приближается к прибыли подразделения).

Следовательно, в ООО «Айбер» при существующей системе показателей эффективности возникла ситуация, когда способ расчета предполагаемого чистого дохода никаким образом не позволяет увидеть реальные цифры. Подобного рода проблемы удается обнаружить далеко не сразу. Как правило, выявить несоответствия удастся только с внедрением VI-системы и пересмотром существующих КПЭД.

В практике СКПЭД есть несколько способов исправить подобного рода ошибки. Во-первых, изменить способ расчета издержек. После чего появляется возможность обозначить предельный уровень скидок. Эти действия повлекут за собой изменение системы оплаты менеджеров по продажам. Как правило, руководством компании принимается решение платить работникам не процент от оборота, а оклад и процент от валовой прибыли. В результате целью работников должно стать не увеличение объемов продаж, а повышение уровня реальной прибыли.

Во-вторых, внедрение BI-системы, или АСУ «KPI-Drive» в торговую компанию позволяет быстро выявлять причины данных несоответствий, более четко организовывать учет затрат и выстраивать понятную, прозрачную СКПЭД.

Заключительным шагом должно стать создание интерактивных панелей dashboards (дашбордов), отражающих реальную ситуацию в компании.

Dashboard в дословном переводе с английского означает «приборная панель». Мы предлагаем перевести этот термин как «панель управления», или «сводная таблица ключевых показателей», т.е. это регулярный сжатый (одностраничный) отчет, четко показывающий все операционные результаты компании. Его основное назначение заключается в том, чтобы дать руководству компании первичное понимание – все ли в бизнесе отлично или имеются проблемы. Это своеобразная система раннего оповещения.

Таким образом, дашборды – это информационные панели показателей, предназначенные для отображения наиболее важной сгруппированной информации (показатели, текстовая и графическая информация) на одном экране в наглядном графическом виде.

Структура отчетности в менеджменте выглядит как пирамида. На вершине пирамиды находится итоговый отчет, состоящий всего из нескольких листов, где отображен широкий круг трендов и показателей, отслеживаемых на уровне менеджмента. В нижней части пирамиды находятся данные нижнего уровня, часто в массовом порядке. К сожалению, на многих предприятиях отчетность заканчивается именно на этом уровне.

Основными преимуществами использования дашбордов являются следующие:

- они позволяют переводить огромное количество данных на страницу с краткими результатами;
- помогают уменьшить поток бумажных отчетов до минимума;
- предоставляют мгновенный доступ через Интернет к необходимой консолидированной информации;
- существенно сокращают время принятия управленческих решений;
- помогают сравнивать результаты подразделений компании и отдельно взятых сотрудников друг с другом.

На сопоставление результатов традиционных отчетов уходит не один день, на дашбордах все находится в скомпонованном виде, что дает менеджерам более точное и быстрое представление о своей компании.

На дашбордах можно выделить более приоритетные показатели, которые заботят руководителей больше всего. Это возможно потому, что такие отчеты являются модульными. Любой пользователь Excel в состоянии заменить менее приоритетные таблицы или графики на более важные.

Существует множество специальных программных продуктов создания дашбордов, но до недавнего времени основным инструментом считалась программа Microsoft Excel. Это нестранно, потому что Excel является отличным инструментом построения дашбордов. К тому же Microsoft Excel является отличным выбором для создания и распространения дашбордов благодаря своей простоте и всеобщей доступности, а дополнительные затраты на покупку специальных программ равны нулю.

Однако создавать дашборды-отчеты можно при помощи большого спектра инструментов. На наш взгляд, дашборды являются необходимым и основным инструментом, контролирующим процессы разработки и внедрения СКПЭД в компании. Хотелось бы отметить, что для создания дашбордов для СКПЭД имеется специальная компьютерная программа «KPI Suite».

Руководителям современных организаций, использующих дашборд-инструмент «KPI Suite» для реализации СКПЭД, нет необходимости анализировать многостраничные отчеты, оценивать результаты в огромных трудночитаемых табличных форматах, подготавливаемых вручную подчиненными, и в итоге терять драгоценное время для принятия управленческих решений. Вместо этого достаточно перейти по Интернет-ссылке на необходимую информационную панель, которая отобразит текущее состояние показателей предприятия на Web-портале «KPI Suite».

Красный индикатор у показателя будет сигнализировать о том, что показатель вышел за критическую отметку. Зеленый индикатор показателя будет означать, что достигнута плановая отметка показателя. Желтый индикатор говорит о допустимом значении.

Каждый элемент графического представления может иметь настраиваемую активную ссылку для перехода на другие информационные панели. Например, при нажатии на показателе будет осуществлен переход на диаграммы, отражающие динамику изменения данных показателя или на карточку ответственного за показатель. Здесь же можно сразу оставить необходимые письменные распоряжения, ввести исходные данные при наличии прав на изменение данных.

С помощью дашбордов управленческое звено ООО «Айбер» сможет сразу увидеть отрицательную динамику, вовремя среагировать на отклонения и принять своевременное управленческое решение.

Данный пример, рассмотренный нами выше, – это упрощенный пример. В бизнесе, как правило, все бывает гораздо сложнее. Большое число сотрудников, показателей и факторов влияния – не так-то просто все это разобрать «на пальцах» и сделать выводы в нужный момент.

Таким образом, использование специальных инструментов, таких, например, как BI-система «KPI-Drive» или dashboard «KPI Suite», позволит разработать эффективную СКПЭД и, что важно, оперативно вносить в нее изменения, исходя из постоянно меняющихся внешних и внутренних факторов, влияющих на работу торговой компании.

Литература:

1. Внедрение сбалансированной системы показателей // Horvath&Partners: Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 478 с.

2. Парменгер Д. Ключевые показатели эффективности. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012. – 288 с.

3. Проектирование системы управления. Методика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.businessstudio.ru/> – ГК «Современные технологии управления».

4. Разработка сбалансированной системы показателей. Методика. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.businessstudio.ru/> – ГК «Современные технологии управления».

5. Рассыпнинская Л.О. Исследование мирового опыта применения КРІ [Электронный ресурс]: Материалы III Всероссийской электронной научно-практич. конф. «Проблемы и перспективы развития социально-экономического потенциала российских регионов», 15 апр. – 15 мая 2014 г. Российский гуманитарный научный фонд, ФГБОУ ВПО «Чувашский гос. ун-т им. И.Н. Ульянова». – Режим доступа: <http://www.sepreg.ru/>

References:

1. Implementing the Balanced Scorecard // Horvath &Partners. – Moscow: Alpina Business Books, 2011. – 478 p.

2. Parmenter D. Key performance indicators. – Moscow: ZAO «Olympus-Business», 2012. – 288 p.

3. Designing control systems. Methodology [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.businessstudio.ru/> – GC «Modern control technology».

4. Development of a balanced scorecard. Methods. [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.businessstudio.ru/> – GC «Modern control technology».

5. Rassypninskaya L. Study of the global experience of the KPI [Electronic resource]: Proceedings of the III All-Russian electronic scientific and practical conference «Problems and prospects of socio-economic potential of Russian regions», April 15 – may 15, 2014. Russian Foundation for Humanities, VPO «Chuvash State University named after I.Ulyanov». – Mode of access: <http://www.sepreg.ru/>