

УДК 65.011.4

КЕРУВАННЯ БІЗНЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ. СИСТЕМА КПЕ**Сиромятніков П.С., доцент, Кизим О.В. магістрант***(Харківський національний технічний університет сільського господарства ім. Петра Василенка)*

Розглянуті питання впливу людського фактору на ефективність стратегічного планування й керування бізнесом на підприємстві. Описані методи побудови системи мотивації персоналу, насамперед системою КПЕ (ключових показників ефективності), як найбільш прогресивним на сьогоднішній день елементом системи керування бізнесом і матеріальної мотивації.

Постановка проблеми. Будь-яка система мотивації персоналу, безумовно, повинна враховувати взаємозв'язки цілей підприємства й працівників. Такі взаємозв'язки особистих і корпоративних цілей можливі тільки в ситуації, коли працівники чітко усвідомлюють мету підприємства й розуміють можливість через досягнення цих цілей впливати на свої статки, а не просто отримувати «призначений» посадовий оклад, який не залежить від ефективності праці. Саме із цієї причини у винагороді персоналу провідних світових компаній з рівня керівників молодшого й середнього ланок керування передбачається змінна частина, як правило, 20–30% загального доходу, що виплачується залежно від результатів праці. Одним зі способів оцінки цих результатів є система КПЕ (ключових показників ефективності - англ., Key Performance Indicators, KPI).

Що ж таке система КПЕ? Сама по собі система КПЕ не є системою мотивації персоналу. Вона представляє собою досить потужний інструмент системи керування бізнесом. Сьогодні в наслідок модних тенденцій і деякого недорозуміння принципів побудови системи керування підприємством практично будь-який показник прийнято називати КПЕ, а самі індикатори — ключовими показниками ефективності, що часто буває не зовсім коректно.

Найбільш правильне формулювання, що пояснює зміст системи КПЕ, можна знайти в стандарті ISO 9000:2008. Цей стандарт «узаконює» два показники оцінки: результативність і ефективність. По стандарту ISO 9000:2008, результативність — це ступінь досягнення запланованих результатів, а ефективність — співвідношення між досягнутими результатами й витраченими для їхнього досягнення затратами. Таким чином, посилаючись на стандарт ISO 9000:2008, можна привести правильний переклад терміна КПЕ — «ключовий показник результату діяльності».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Побудова системи матеріальної мотивації як частини системи керування бізнесом із застосуванням КПЕ [1] засноване на можливості досягнення стратегічної мети підприємства завдяки виконанню показників трудової діяльності працівників різних її

підрозділів. Будь-який показник, включений у цю систему, повинен бути пов'язаний із стратегічними цілями підприємства. Технології постановки, перегляду й контролю цілей і завдань лягли в основу концепції, яка стала однією з основ сучасного керування й називається «Керування по цілям». Ця технологія передбачає прогнозування можливих результатів діяльності й планування шляхів їх досягнення.

Основоположником «Керування по цілям» є американський учений австрійського походження Пітер Фердинанд Друкер [2]. Саме він перетворив управління — непопулярну й не шановану в 50-ті роки ХХ століття спеціальність у наукову дисципліну. Пітер Друкер також є основоположником системи оцінки досягнення цілей через ключові показники діяльності, сучасним втіленням якої й стала система КПЕ.

Матеріали й результати дослідження. Ключові показники діяльності прийнято розділяти на:

запізнілі, які дають результати діяльності після закінчення певного періоду;

випереджальні, які дають можливість управляти ситуацією в межах звітного періоду з метою досягнення запланованих результатів по його закінченню.

До запізнених КПЕ відносяться, наприклад, фінансові показники роботи підприємства. Вони демонструють можливості компанії генерувати грошові потоки, однак у силу свого запізненого характеру не можуть описувати поточну ефективність роботи підрозділів і підприємства в цілому. Інший приклад — показник текучості кадрів. Цей показник лише констатує зменшення або збільшення чисельності персоналу підприємства за певний період. Прийняття управлінських рішень можливо лише в наступному періоді.

Випереджальні, або, іншими словами, оперативні показники, характеризують поточну діяльність підрозділів і підприємства в цілому, одночасно відповідаючи на запитання про те, які грошові потоки можуть бути сгенеровані в майбутньому, а також яка якість процесів і продукції, ступінь задоволеності замовників. Вони також дозволяють втрутитися в процес і за рахунок управлінських рішень змінити ситуацію при відхиленні показників від заданих. Як приклад можна привести такі показники, як рівень товарних запасів на складі підприємства або запаси сировини на виробництві.

Крім того, КПЕ розділяють на:

цільові показники — ці індикатори відображують ступінь відповідності до поставленої мети;

показники процесу, що свідчать про його ефективність. Вони дозволяють оцінити, чи можна виконати заданий процес швидше або дешевше без втрати якості;

проектні показники, пов'язані із цілями конкретного проекту, які свідчать про ефективність виконання всього проекту і його окремих частин;

показники зовнішнього середовища, тобто ті показники, на які неможливо безпосередньо впливати, але які повинні враховуватися, приміром, при розробці цільових показників. До зовнішніх показників КПЕ можна віднести коливання курсів валют, установлений рівень цін на продукцію й деякі інші.

По вираженню класика управління, одного із засновників компанії Hewlett-Packard, Білла Хьюллета [3], неможливо управляти тим, що не можна порахувати. Виходячи їх цього постулату, КПЕ — це рахункові ключові показники. Вони можуть бути якісними (у вигляді рейтингу, балів) або кількісними (час, гроші, обсяг товару, люди). Однак у кожному разі ключові показники діяльності повинні бути рахунковими для об'єктивності при порівнянні показників.

На думку фахівців, успішність впровадження системи КПЕ не залежить від масштабу бізнесу або кількості співробітників підприємства або компанії. Для цього лише необхідно, щоб у компанії була діюча система керування й адекватна система обліку. Це зовсім не означає наявність потужної - ERP -системи, головна умова — проведення не тільки формального бухгалтерського обліку на підприємстві, але й управлінського, що дозволяє чітко розуміти рух грошових коштів, стан кошторису доходів і витрат, тенденції розвитку бізнесу, необхідність перерозподілу ресурсів.

Система КПЕ дає керівникові можливість не зосереджуватись на окремих елементах бізнесу, а бачити сильні й слабкі сторони підприємства. І не тільки бачити, але й аналізувати фактори, що позитивно й негативно впливають на розширення підприємства. Загальна для всього підприємства система координат КПЕ дозволяє керівникові оцінювати бізнес у цілому, а також бачити не просто формальний звіт про фінансові процеси, а цілу систему керування прибутковістю й рентабельністю.

Розробка й впровадження системи КПЕ починається з формулювання стратегічних цілей компанії, цілей її підрозділів і опису функціональних обов'язків працівників. Для цього акціонерам і топ-менеджменту необхідно відповісти на запитання «Навіщо?». Для чого була створено підприємство? Яка мета його діяльності? Для розв'язання яких завдань воно прийшло на ринок? Навіщо воно потрібно споживачам?

Від відповіді на ці питання й буде залежати стратегія підприємства, її поведінка на ринку від поточного положення до обраної кінцевої мети. Ціль звичайно ставиться на досить віддалену перспективу — від 3 до 5 років. При цьому у формулюваннях цілей не повинні превалювати фінансові аспекти. Фінанси самі по собі — лише відносно невелика складова стратегічних цілей, що дуже добре підтверджується нинішньою кризою. Ціль повинна бути пов'язана з ринком і його параметрами, це значно підвищує стійкість і адекватність усієї системи КПЕ. Мета може бути сформульована, наприклад, у такий спосіб: через 5 років бути в трійці лідерів на українському ринку сільськогосподарського машинобудування, увійти в ТОП 10 підприємств на ринку промислового машинобудування, розширити в 10 разів регіональну мережу продажів.

З формулювання цілей у вигляді бажання досягти високих або лідируючих позицій на певному ринку будуть впливати й фінансові аспекти. Стануть зрозумілими мета по прибутку, оборотності, частці витрат і динаміці росту інвестицій.

Коли визначена стратегічна мета підприємства, її необхідно розділити на складові, задавши при цьому питання «Що потрібно робити для досягнення головної мети?». Потім, використовуючи системний підхід і методологію стратегічного планування, проводиться декомпозиція стратегічної мети підприємства на систему складових нижніх рівнів аж до окремих підрозділів і працівників. Це й будуть можливі ключові показники, з яких для створення впорядкованої системи необхідно відібрати саме значимі — ключові.

Приклади КПЕ для окремих підрозділів компанії:

Відділ логістики: вартість логістичного ланцюжка; середній час надходження; середній термін оборотності товарних запасів; частка поставок, виконаних у термін.

Відділ продажів: обіговість (виторг, план продажів); рентабельність продажів; обсяг відтермінованої дебіторської заборгованості; середній дохід на одного клієнта.

Відділ реклами: кількість потенційних клієнтів, обізнаних про компанію; кількість нових клієнтів за період «Віддача від вкладень у рекламу».

Відбір найбільш значимих показників — це один з найважливіших етапів побудови системи, оскільки наявність великої кількості ключових показників діяльності, так само як і вибір єдиного показника, приводить до погіршення процесу керування підприємством. Занадто велика кількість показників приводить до ускладнення процедур розрахунків і оцінки ефективності роботи, а при виборі тільки одного ключового показника можливо тільки два варіанти оцінки — або підтвердити його досягнення, або ні, не залишаючи можливості для внесення змін у процес роботи підприємства в ситуації, коли результати не відповідають очікуванням.

Щоб забезпечити можливість маневру, потрібний набір з декількох КПЕ верхнього рівня, звичайно двох-трьох, відібраних на підставі оцінки значимості кожного з КПЕ.

Показників діяльності нижніх рівнів може бути значно більше. Кожному показнику експертним шляхом привласнюється своя вага, так щоб спільна сума усіх ваг КПЕ становила одиницю. Вагу потрібно визначати із застосуванням принципу «необхідності» — які показники потрібно виконати для досягнення мети (саме необхідно, а не просто бажані ті, без яких досягтися мети просто неможливо). Для даних показників і призначається найбільша вага. Потім видаляють показники з вагою нижче 0,1 і знову розподіляють ваги між тими КПЕ, які залишилися. Цю роботу на підприємстві виконує звичайно команда топ-менеджерів, що добре розуміють пріоритетність завдань підприємства.

Останнім часом модним трендом стала розробка бонусних схем на основі системи КПЕ залежно від виконання працівником і/або підрозділом

встановлених показників. Застосовуючи такий спосіб мотивації, дуже важливо не допустити, щоб винагорода працівника залежала тільки від одного показника, наприклад від виторгу в продавця, не враховуючи факторів сезонності, особливостей ринку й рентабельності продажів. Інакше мотивація конкретного працівника не буде відповідати цілям і завданням підприємства в цілому.

Крім того, у переліку КПЕ працівника повинні бути показники його особистого трудового внеску, показники виробничої діяльності його підрозділу й показники роботи підприємства в цілому.

У спеціальній літературі, присвяченій системі КПЕ [3,4,5], наведена величезна кількість прикладів ключових показників діяльності для різних видів бізнесу, а також методики розробки й впровадження системи. Незалежно від масштабу бізнесу й виду діяльності підприємства розроблена й впроваджена система буде ефективно працювати тільки якщо правильно:

- побудоване дерево цілей компанії;
- розставлені всі ключові показники на всіх рівнях системи;
- привласнені ваги показникам;
- розподілена персональна відповідальність за мету й процеси між працівниками підприємства.

Крім того, система обліку на підприємстві повинна дозволяти розраховувати формули всіх КПЕ і оперативно контролювати їхні значення.

Вірогідність показників забезпечується тим, що ними в системі обліку оперують незалежні й незацікавлені люди, а не ті працівники, які в силу своїх обов'язків повинні досягати цілей, описаних КПЕ.

Система КПЕ прив'язується до системи мотивації персоналу, а сама система мотивування передбачає пріоритетність цілей компанії перед цілями працівників. Крім того, розрив між моментами досягнення КПЕ працівниками й виплатою їм винагороди звичайно не перевищує 1–2 місяця, а якщо ні, то переривається зв'язок між успіхами в роботі й винагородою за працю. Дуже корисно розбивати довгі проекти на етапи, призначаючи проміжні КПЕ, і виплачувати винагороду за досягнення не тільки остаточних цілей проекту, але й проміжних етапів.

Система КПЕ повинна бути впроваджена для всіх без винятку підрозділів підприємства щоб уникнути «перекосів» у системі керування й мотивації персоналу.

Висновки. Впровадження системи КПЕ — це тривалий і трудомісткий процес, як правило, що ускладнюється протидіями персоналу підприємства, які бояться кардинальних змін. Для того щоб подолати подібний опір, працівникам необхідно пояснити, що впровадження системи КПЕ не перекреслює їхніх минулих досягнень, а лише дозволяє налагодити систему керування підприємством. Система розробляється й впроваджується колективно, із залученням максимальної кількості персоналу, обговоренням проміжних результатів і обов'язковим періодом тестової експлуатації. Критичним фактором

успіху стає участь у цьому процесі мотивованого на впровадження системи КПЕ керівництва підприємства й команди топ-менеджерів.

Список літератури:

1. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. Эксмо: Москва, 2010.- 103 с.
2. Питер Друкер. Управление бизнесом/ Питер Друкер, Дэниел Гоулман, Майкл Портер, Роберт Каплан, Томас Дэвенпорт, Джон Коттер, Гэри Хэмел, Дэвид Нортон, К. К. Прахалад, Клейтон Кристенсен, Майкл Овердорф, Розабет Кантер, Теодор Левитт. [Электронная книга]// Harvard Business School Publishing Corporation, 2011.- 350 с.(Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишерз». 2016).
3. Дэвид Паккард. Путь HP. Как Билл Хьюлетт и я создавали нашу компанию. - Аквармириновая Книга, 2008. - 224 с.
4. Утенин В.В. Бизнес замедленного действия, или практические решения для повышения эффективности организации. [Электронная книга] - Альпина Паблишерз», 2010. - 254 с.
5. Таненбаум Э., Бос Х. Современные операционные системы. 4-е изд. — СПб.: Питер, 2015. - 1120 с.: ил.

Аннотация

Управление бизнесом на предприятии. Система КРЭ Сыромятников П.С., Кизим А.В.

Рассмотренные вопросы влияния человеческого фактора на эффективность стратегического планирования и управления бизнесом на предприятии. Описанные методы построения системы мотивации персонала, прежде всего системой КРЭ (ключевых показателей эффективности), как наиболее прогрессивным на сегодняшний день элементом системы управления бизнесом и материальной мотивации.

Abstract

Business management in the enterprise. System KPI Siromyatnikov P.S., Kizim O. V.

Discusses the effect of human factor on efficiency of strategic planning and business management in the enterprise. Describes the methods of construction of system of motivation of the personnel, first of all, the KPI system (key performance indicators) as the most progressive element of the business management system and financial motivation.