

# Ключевые показатели деятельности

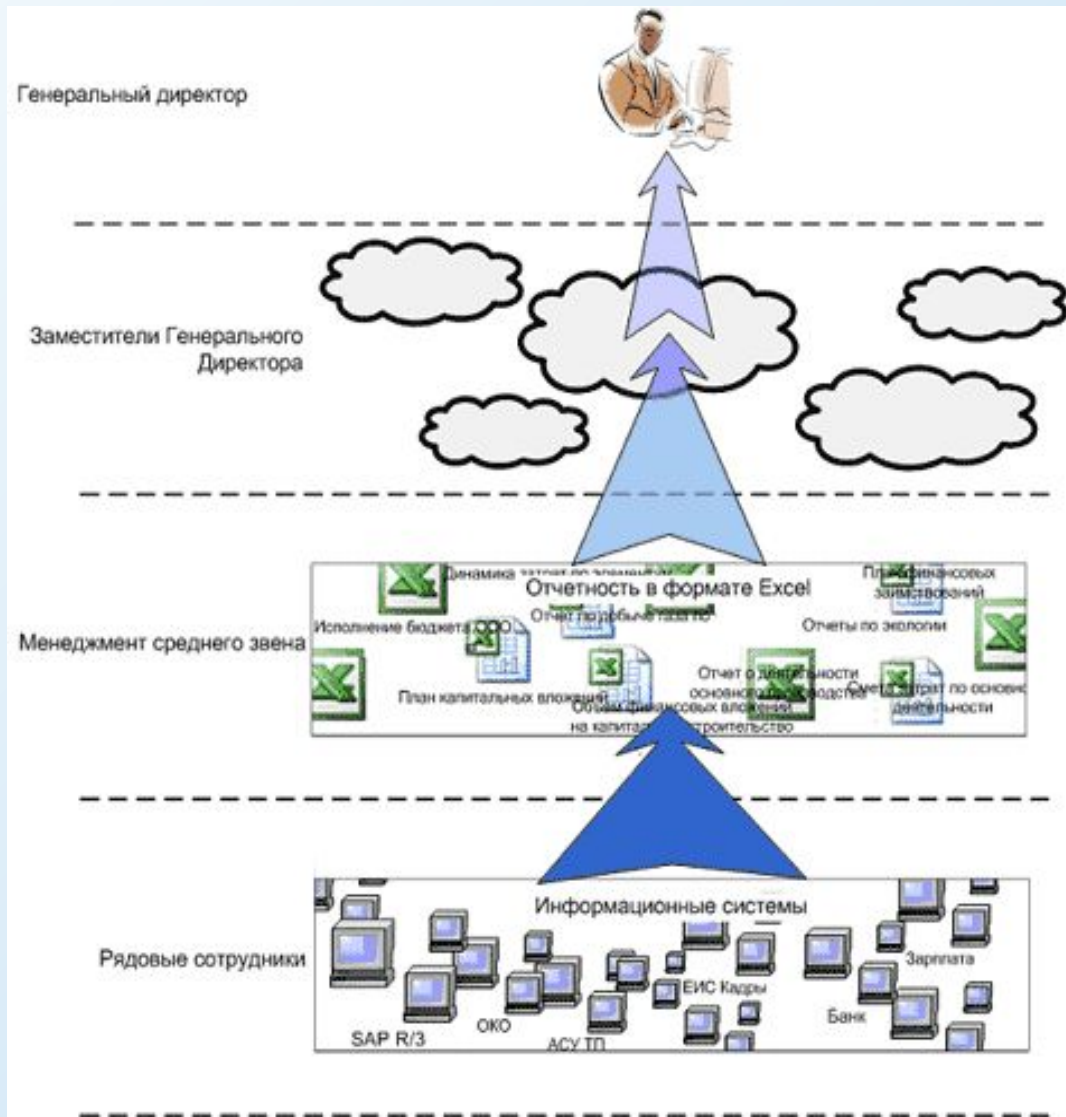
Государственный Университет нефти и газа им. Губкина  
Кафедра международного нефтегазового бизнеса  
Доцент, к.э.н. Клаас О.О,

# Корпоративная стратегия и система показателей



- Завершается разработка корпоративной стратегии до уровня Стратегических задач
- Фактор «измеряемости» стратегии
- Разработка системы показателей:
  - по всем направлениям разработанной стратегии
  - по всем направлениям деятельности (групп основных и вспомогательных процессов)
  - обеспечение внутренней и внешней отчетности только по приоритетными показателями
  - закрепление ответственных — делегирование ответственности за исполнение целей

# Нельзя управлять тем, чего не можешь измерить!!!



на 20% больше,  
чем в прошлом  
году;

Затраты  
8.560\$

Прибыль  
18.564\$

на 10% меньше,  
чем в прошлом  
году



# KPI – Key Performance Indicators

это ограниченный набор основных параметров, которые используются для отслеживания и диагностики результатов деятельности компании и последующего принятия на их основе управленческих решений.

KPI в численном выражении показывают, насколько результативна компания в самых важных для ее бизнеса направлениях.

# Согласованная терминология

**КЛЮЧЕВОЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (КПД)** – измеряемая величина, характеризующая степень достижения стратегических целей и задач.

**ЦЕЛЕВОЙ ПОКАЗАТЕЛЬ** – числовое значение ключевого показателя деятельности.

**БАЗОВЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ** – значение ключевого показателя деятельности, полученное на основе анализа внутренней среды компании на этапе оценки ситуации «Как есть».

**ОТРАСЛЕВОЙ ПОКАЗАТЕЛЬ-ОРИЕНТИР** – значение ключевого показателя деятельности, полученное на основе анализа внешней среды, в которой оперирует компания, и отражающее наилучшие результаты деятельности выбранной сопоставимой группы компаний данной отрасли.

**КОНТРОЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ** – утвержденное значение целевого показателя деятельности на запланированный период времени (1,3,5,10 лет). Показатель, по которому происходит оценка.

# Основные принципы:

- Связь КРІ с основными факторами, определяющими стоимость компании.
- Существование набора взаимоувязанных КРІ для различных уровней организации.
- Адаптация основных показателей эффективности к конкретным условиям задачам каждого подразделения.
- Простота и понятность системы показателей.
- Итеративность

# Как выбрать KPI?

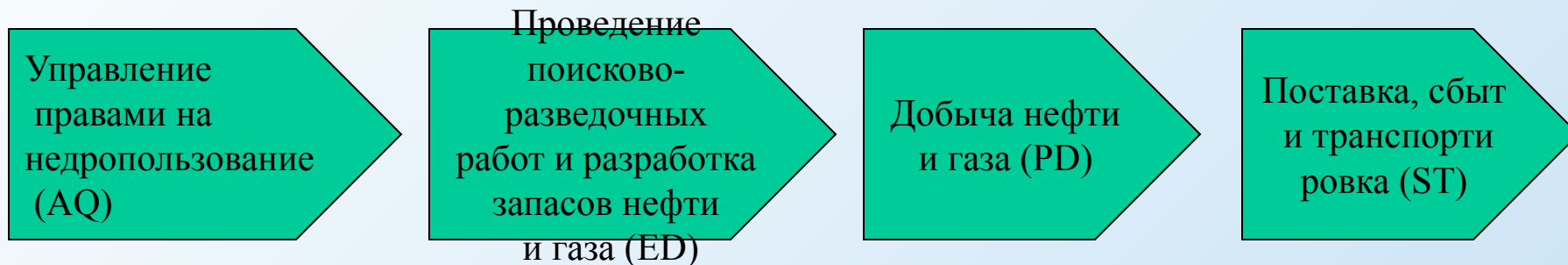




# Как выбрать KPI?

- **Относительная легкость измерения.**
- **Создание правильных стимулов**
- **Возможность сравнения.**

# Увязка категорий ключевых показателей деятельности с цепочкой добавления стоимости



**(RI) – представление оперативной информация**

**(BI) – совершенствование деятельности организации**

**(EM) – управление защитой окружающей среды**

**(EX) – управление внешними связями**

**(FA) – управление корпоративными службами / производственными мощностями**

**(FM) – управление финансами**

**(HR) – управление персоналом**

**(LG) – управление юридическими услугами**

**(PM) – планирование и управление**

**(PO) – снабжение / управление материальными потоками**

**(SY) – разработка и сопровождение систем и технологий**

# Сбалансированный набор показателей



## Основные фазы разработки показателей деятельности

- Разработка «Длинного списка» ключевых показателей деятельности
- Результаты голосования Delphi
- Предлагаемый «Краткий список» ключевых показателей деятельности
- Области бизнес-процессов, предлагаемые в качестве приоритетных для дальнейшего развития
- Последующие действия

# Концептуальная разработка ключевых показателей деятельности

## Установление фактов

- Цепочка добавления стоимости
- «Длинный список» показателей деятельности
- Увязка показателей деятельности со стратегией
- Формы для голосования Delphi

## Отбор

- Результаты голосования Delphi
- Предлагаемый «Краткий список» показателей деятельности
- Области, предлагаемые для детальной разработки

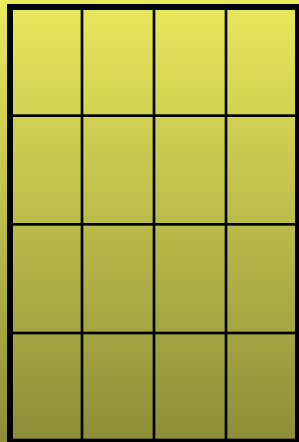
## Подтверждение

- Утвержденный «Краткий список» показателей деятельности
- Утверждение области для детальной разработки

# Проведение голосования Delphi

*Оценить каждый из показателей, используя жесткий набор критериев...*

«Длинный список» КПД




## Критерии выбора Delphi

- Поддерживают ли показатели стратегию?
- Поддерживают ли показатели бизнес-процессы?
- Легко ли понять ключевые показатели деятельности?

### Присвоить рейтинг:

Являются ли показатель, в целом, хорошей мотивацией и показателем для оценки деятельности

Проанализировать результаты...

# Утверждение «Краткого списка» ключевых показателей деятельности и приоритетных областей

## Результаты анализа голосования Delphi

- Показатели, получившие высокий/средний/низкий рейтинг
- Сравнение результатов представителей руководства

- Предполагаемый «Краткий список» КПД, удовлетворяющий требованиям руководства

Области, предлагаемые в качестве приоритетных для детальной разработки

## Получение утверждения высшего руководства



Утвержденный «Краткий список» ключевых показателей деятельности

Области, утвержденные в качестве приоритетных для детальной разработки

### Вопросы для обсуждения:

- Какие показатели помогут нам реализовать стратегию и достичь поставленных целей?
- Выявили ли мы пробелы в стратегии?
- Являются ли определения показателей ясными и точными?
- Как показатели будут использоваться для того, чтобы подстегнуть деятельность?
- Может ли цель быть определена?

## Коммерческая деятельность

Количество и объем заключенных и проигранных сделок

Баланс контрактов на покупку/продажу

Число новых и потерянных клиентов

Время, затраченное на корректировку цен

## Планирование

Точность планирования

Процент непредвиденных потерь

Использование активов

Число корректировок планов

Число принятых заказов от клиентов за месяц

Длительность цикла планирования

## Результаты

Цикл закрытия сделки

Оптимизация денежных потоков

Уровень лояльности клиента

## Исполнение

Затраты на хранение

Среднее время завершения сделки

Оборачиваемость запасов

Регулятивные штрафы

Демерредж

## Контроль

Прибыльность контрактов по сравнению с расчетной

Ценовые отклонения

Нарушения кредитного лимита

Нарушения лимита трейдера

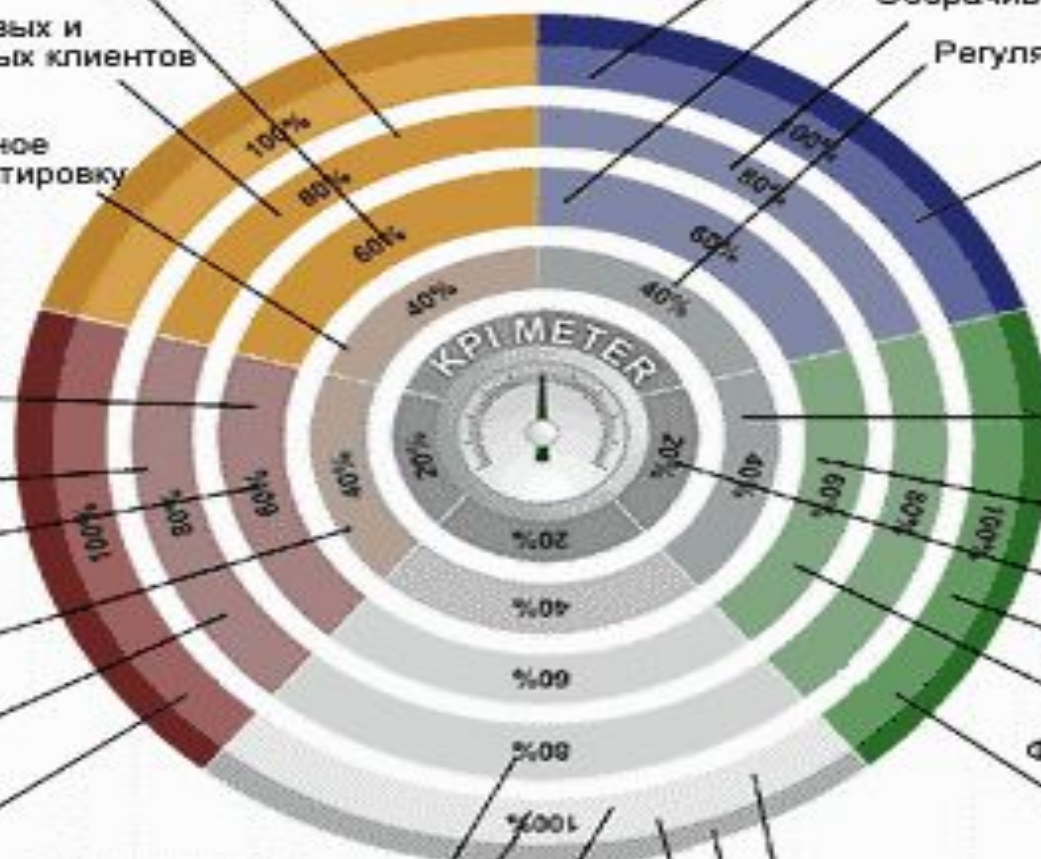
Фактические транспортные расходы по сравнению с расчетными

Оборачиваемость ж/д цистерн и судов

Просроченные платежи

Переплаты и некорректные счета

Стоимость финансирования рабочего капитала





## Quarterly Revenue

Quarterly revenue will surpass estimates by 12.87%.



See full report...

## Customer Satisfaction

Customers were extremely satisfied in December 2001.



See full report...

## Market Adoption Rates

The adoption rate for XYZ was 17.2% lower than projected.



See full report...

Позитивный Диапазон желтого цвета: от 100.00 до 110.00  равная шкала

Расчет темнов для уровней "Квартал" и "Месяц"

в % к предыдущему периоду

в % к соответствующему периоду предыдущего года

[отметка по умолчанию](#) [Скрыть пустые](#)

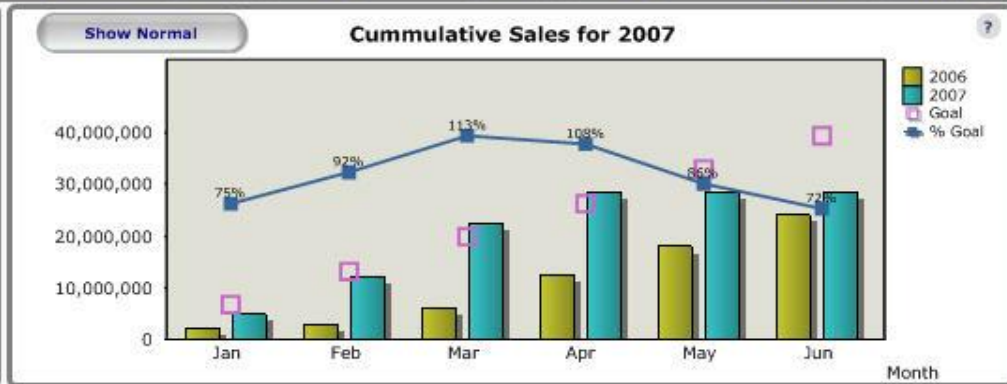
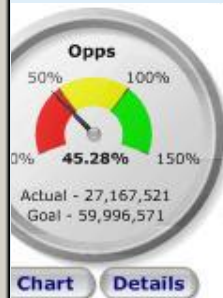
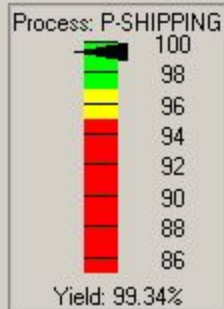
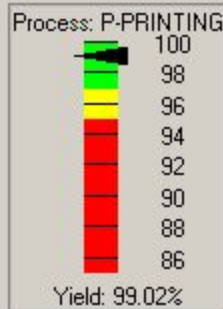
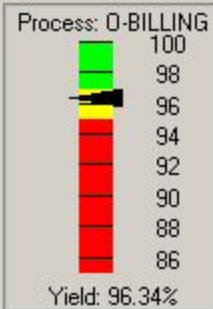
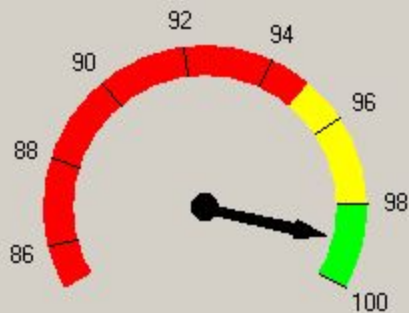
[Просмотр и детали](#) [Развер показатели](#)

## изводства, в % к предыдущему периоду

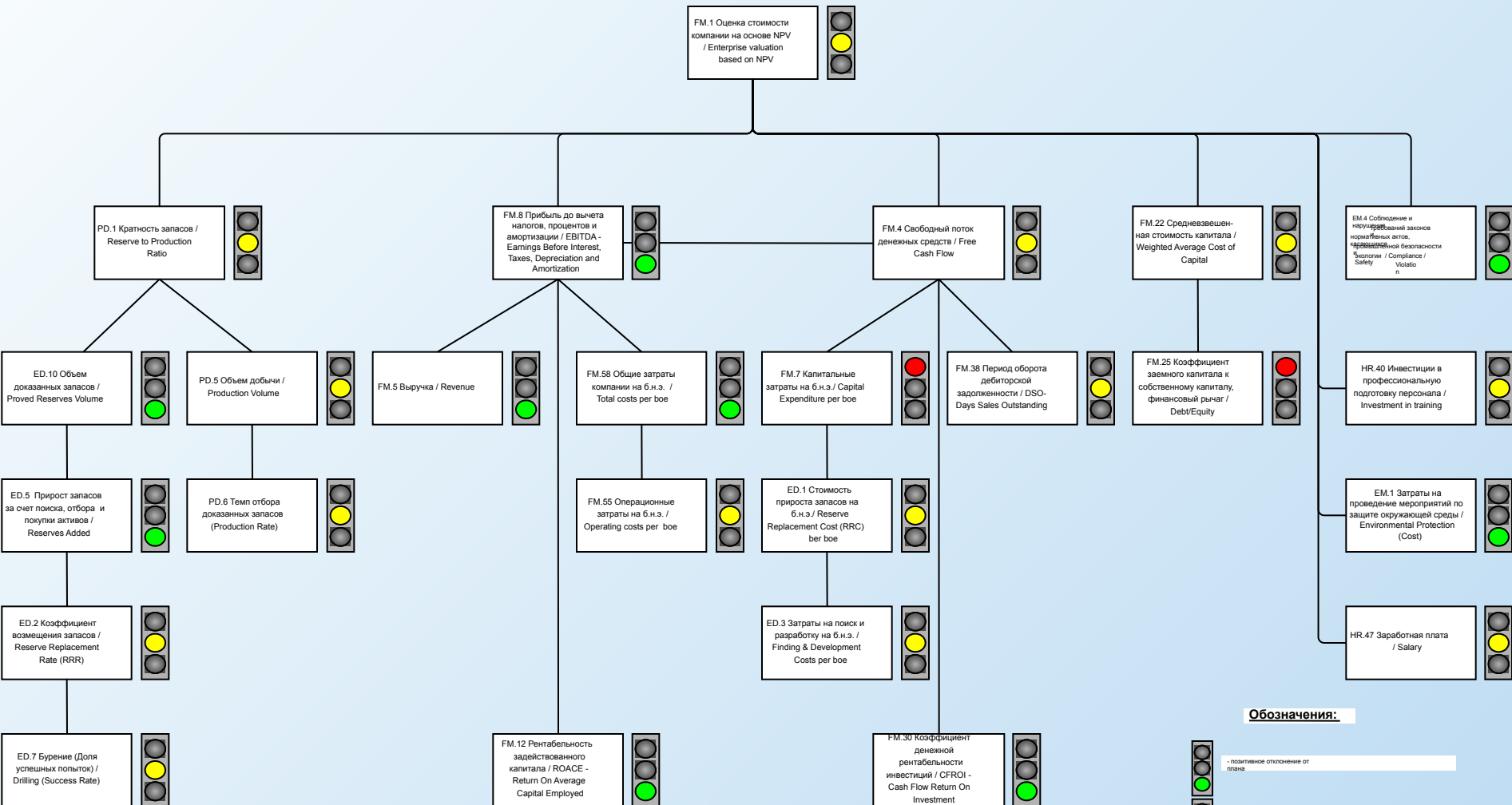


## Yields

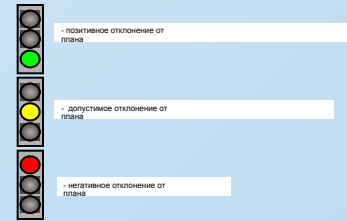
Yield across all processes: 98.98%



# Система ключевых показателей деятельности «светофоры»



## Обозначения:

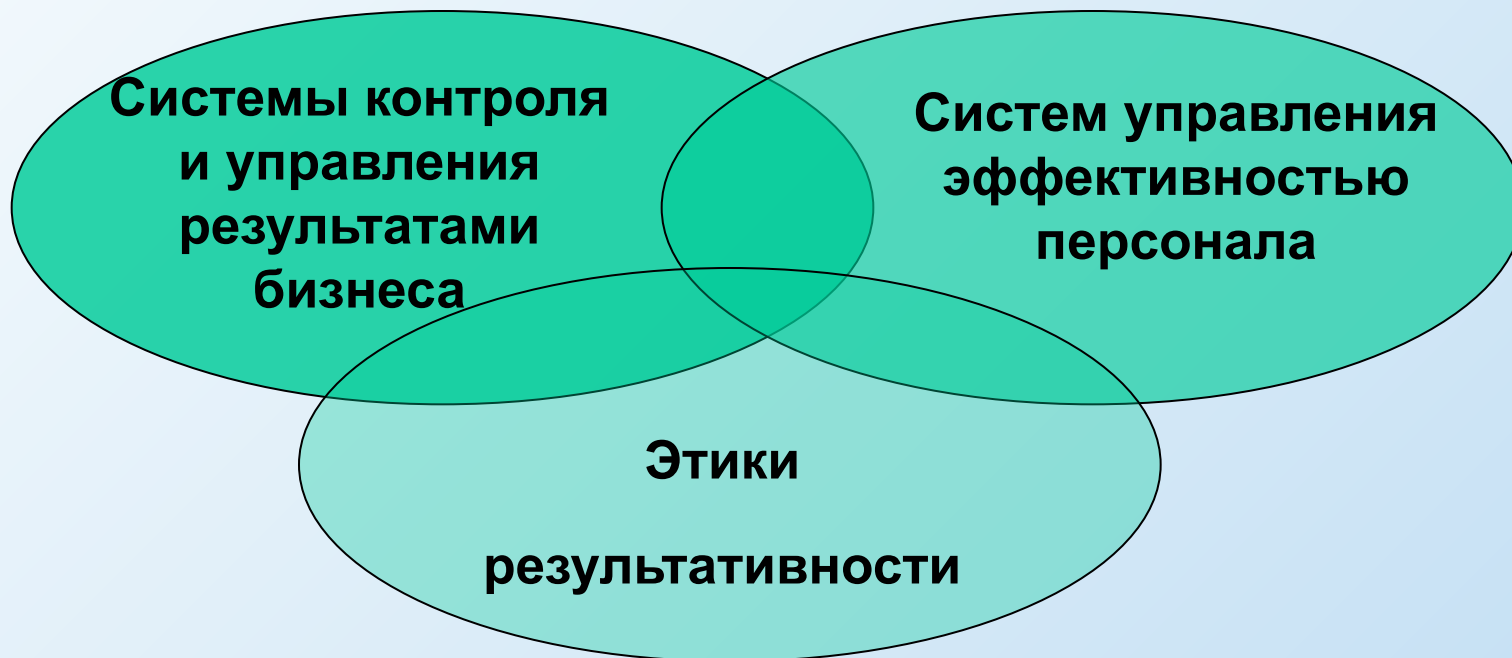


# Система ключевых показателей деятельности «светофоры»

## Результаты деятельности



# Основные элементы управления эффективностью



# Элементы управления эффективностью

## Основные направления

### Этика результативности

- Последовательное использование рычагов контроля и мотивации
  - Кадры
  - Финансовый контроль и планирование
  - Операционный контроль и планирование
  - Стимулы
  - Возможности развития и роста
  - Ценности организации
- Постановка задач
  - Четко определенная стратегия. Ожидания от организации и приоритеты
- Структура ответственности
  - Четкое и логичное определение ответственности подразделений при максимальной прозрачности системы
  - Наделение достаточными полномочиями для решения поставленных задач

### Управление результатами бизнеса

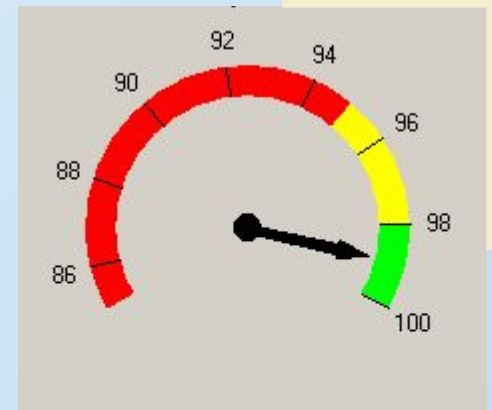
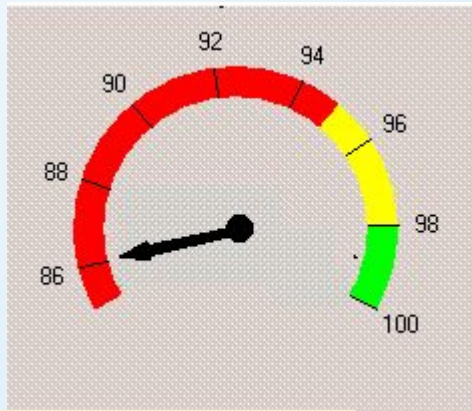
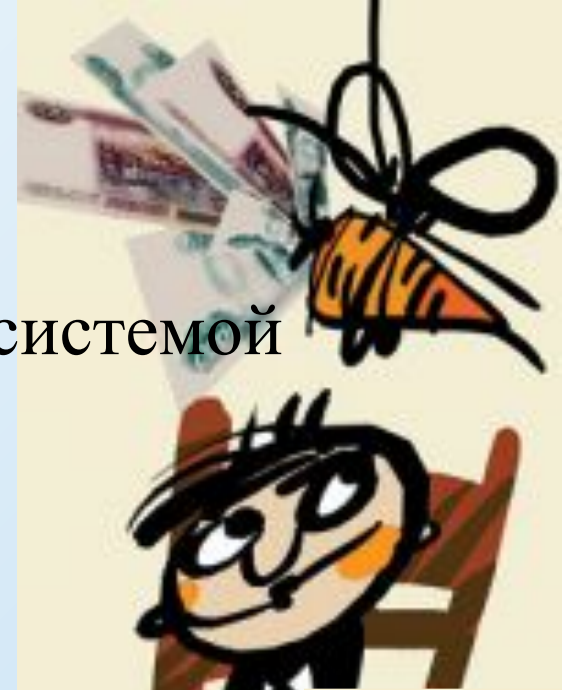
- Измерение и оценка результатов
  - Показатели эффективности и факторы, их определяющие
  - Регулярная стандартизированная и прозрачная отчетность
- Постановка задач
  - Постановка целей от возможного, а не от достигнутого
  - Сравнительный анализ
  - Подробные планы работы
- Процесс управления
  - Периодический анализ результатов
  - Исследование причин расхождений
  - Корректировка и принятие мер

### Управление эффективностью персонала

- Параметры и критерии оценки
  - Постановка целей и задач
  - Система оценки результатов
- Процесс оценки персонала
  - Периодическая оценка
  - Постоянные взаимодействия, поддержка и развитие навыков
- Последствия
  - Компенсация и материальные стимулы
  - Развитие карьеры
  - Планы действий по исправлению сложных ситуаций

# Бонусы!!!

Необходимо обеспечить связь с системой  
МОТИВАЦИИ

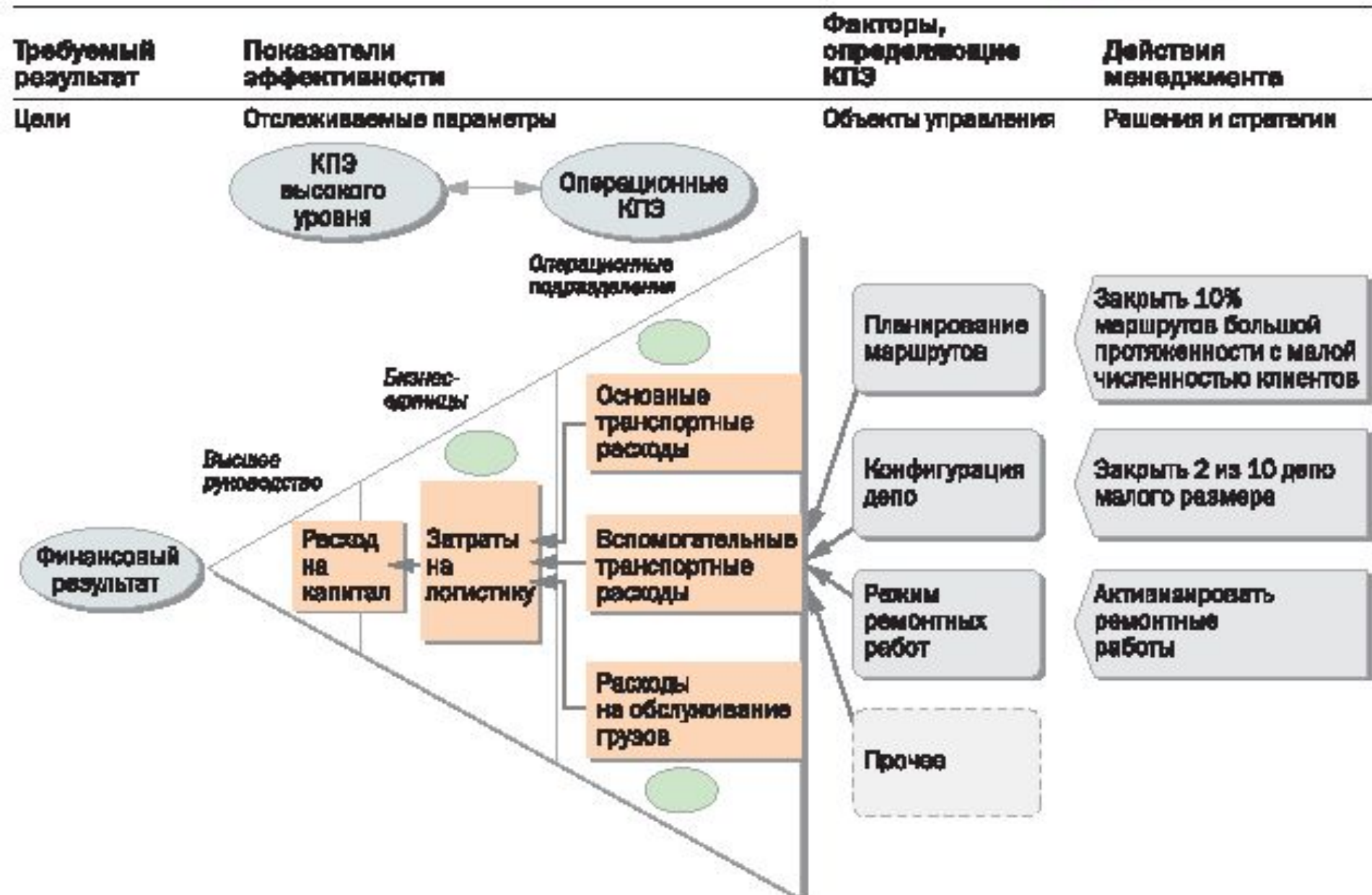


# Коэффициент влияния отдельного КРІ на компанию



# Пример транспортной компании

Взаимосвязанные КПЭ  
 Другие КПЭ



Источник: Вестник



## Пример компании — оператора АЗС

Компания обеспечивает потребности автомобилистов в бензине и сопутствующих товарах легче, быстрее и удобнее в ее ценовой нише

**Цель**

- Горожане в рабочее время

**Преимущества**

- Более удобное расположение и доступ
- Быстрое и приветливое обслуживание
- Лучшее предложение сопутствующих товаров, чем у конкурентов

**Цены**

- Один уровень с основными национальными сетями
- Немного выше, чем у местных независимых игроков

Лучшее  
расположение

Большее удобство  
и лучший  
ассортимент

Эффективные  
и качественные  
операции

Специфические индикаторы для основных факторов:  
маржа на одного клиента, количество клиентов за период и т.д.

# Пример информационной карточки показателя деятельности



## Информационная карточка Показателя Деятельности

### Наименование показателя

Объем отгруженной продукции

### Категория

СБ- Сбыт

### Код

СБ-1

### Получатель

Генеральный директор, Заместители Генерального директора

### Ответственный за подготовку

Генеральный директор ТД

### Периодичность предоставления

1 раз в месяц

### Отчетный период

месяц, 13 последних месяцев

### Единица измерения

тонны

### Аналитика

по продуктам до уровня 2, регионам до уровня 2, каналам сбыта

### Определение

объем продукции, отпущенной со склада ГП по сводным накладным в натуральном выражении за минусом возврата продукции, принятой на склад в отчетный период

### Цель

Показатель служит для анализа объемов продаж продукции в натуральном выражении

### Метод расчета

Объем отгруженной продукции = Сумма веса по сводным накладным (по данным "Парнас-М") - Сумма веса возврата (из БД клиентов)

### Список отчетных форм

#### Код формы

СБ-1\_1

СБ-1\_2

#### Наименование формы

Объем отгруженной продукции по сбытовым зонам, каналам сбыта и видам продукции за отчетный период

Объем отгруженной продукции по сбытовым зонам в динамике за последние 13 месяцев

# Пример аналитики по показателю деятельности

ЗАО "Парнас-М"

Основные показатели

Код формы

СБ-1\_2

Наименование формы

Объем отгруженной продукции по сбытовым зонам в динамике за последние 13 месяцев

Период

Декабрь, '99

Единица измерения

тонны

за последние 13 месяцев

Санкт-Петербург

С-Пб Область

Северо-Западный регион

Москва

Прочее

Итого

	дек.98	январ.99	февр.99	мар.99	апр.99	май.99	июн.99	июл.99	авг.99	сен.99	окт.99	ноя.99	дек.99
Санкт-Петербург	11	12	143	34	22	11	67	32	12	56	67	67	68
С-Пб Область	23	12	34	12	44	55	66	77	33	22	11	34	34
Северо-Западный регион	55	55	22	33	11	55	66	77	22	11	22	33	32
Москва	44	22	11	45	22	55	33	33	22	55	66	77	77
Прочее	7	6	8	5	6	7	8	9	8	6	6	7	7
<b>Итого</b>	<b>140</b>	<b>107</b>	<b>218</b>	<b>129</b>	<b>105</b>	<b>183</b>	<b>240</b>	<b>228</b>	<b>97</b>	<b>150</b>	<b>172</b>	<b>218</b>	<b>218</b>

