

Ключевые показатели деятельности

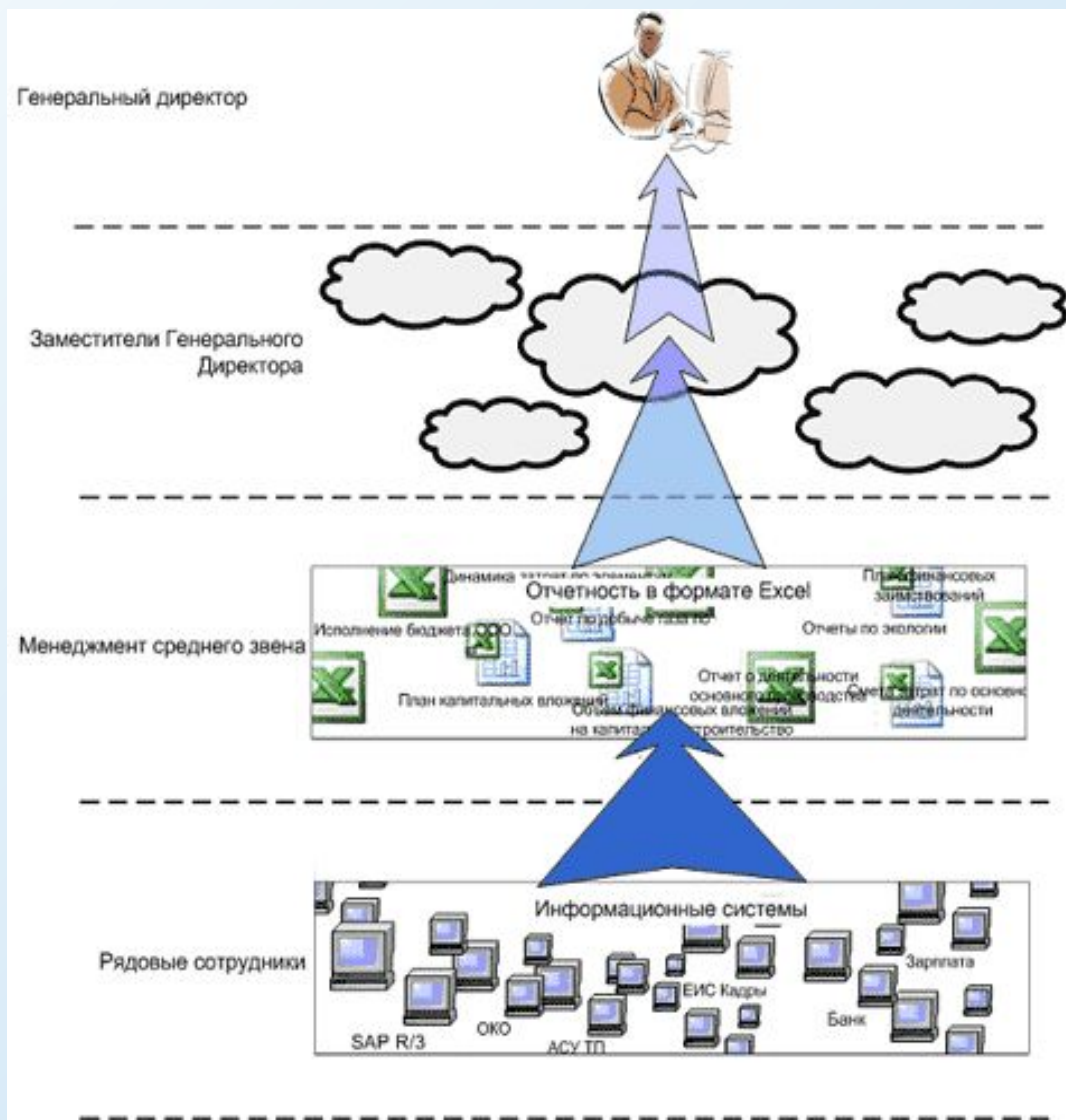
Государственный Университет нефти и газа им. Губкина
Кафедра международного нефтегазового бизнеса
Доцент, к.э.н. Клаас О.О,

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

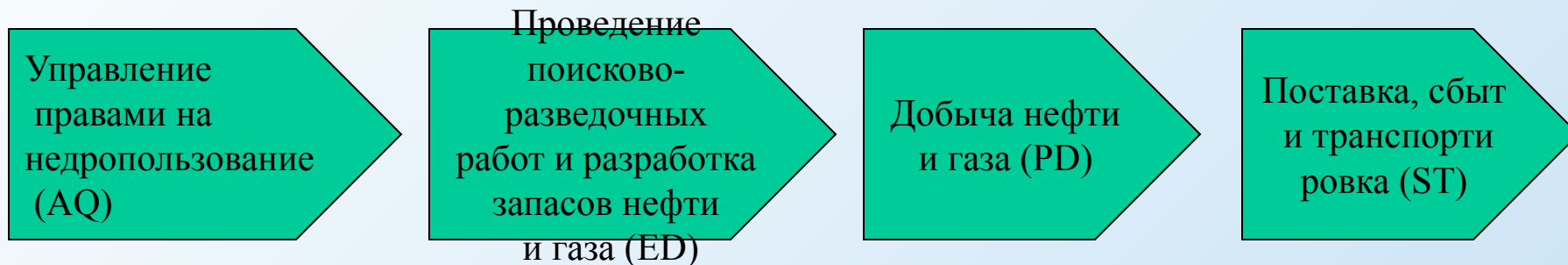
Как выбрать KPI?



Как выбрать KPI?

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

Увязка категорий ключевых показателей деятельности с цепочкой добавления стоимости



(RI) – представление оперативной информация

(VI) – 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

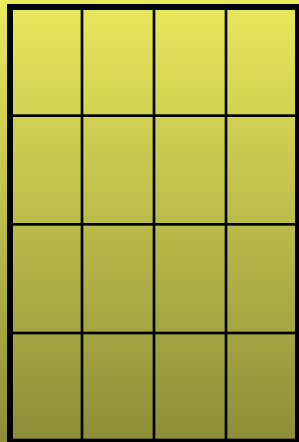
Подтверждение

- 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

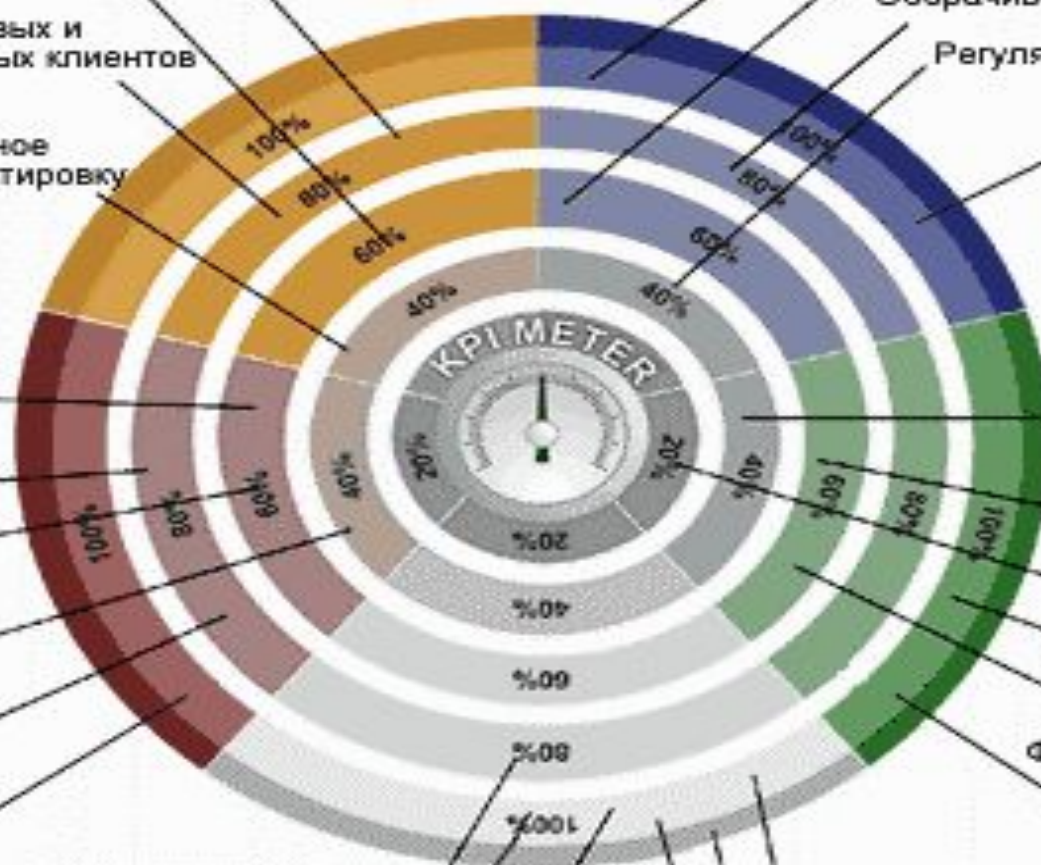
Фактические транспортные расходы по сравнению с расчетными

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](#)

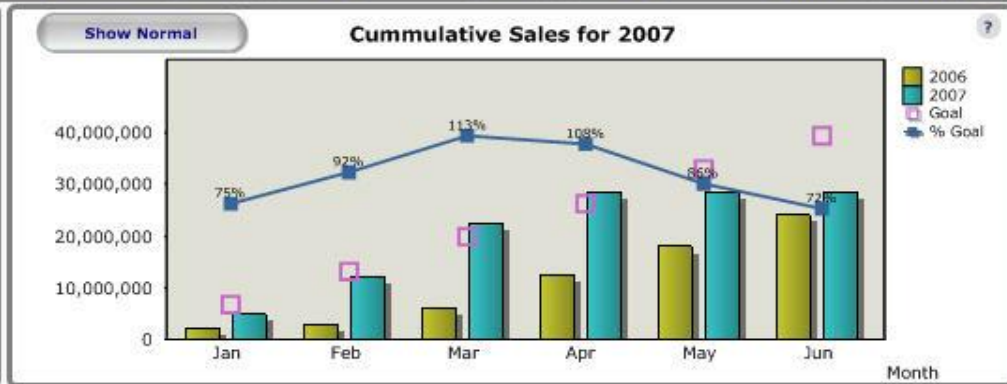
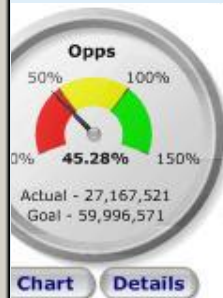
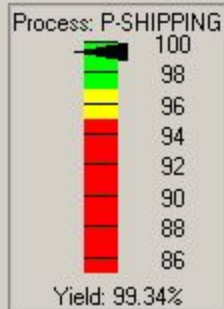
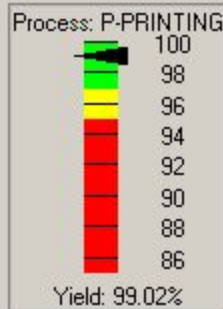
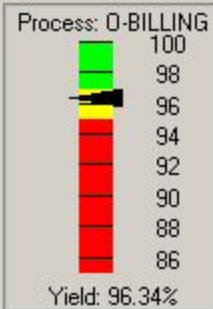
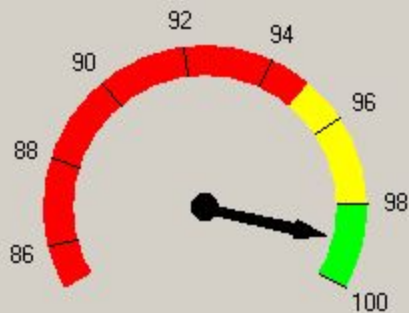
[Просмотр и детали](#) [Развер показатели](#)

изводства, в % к предыдущему периоду

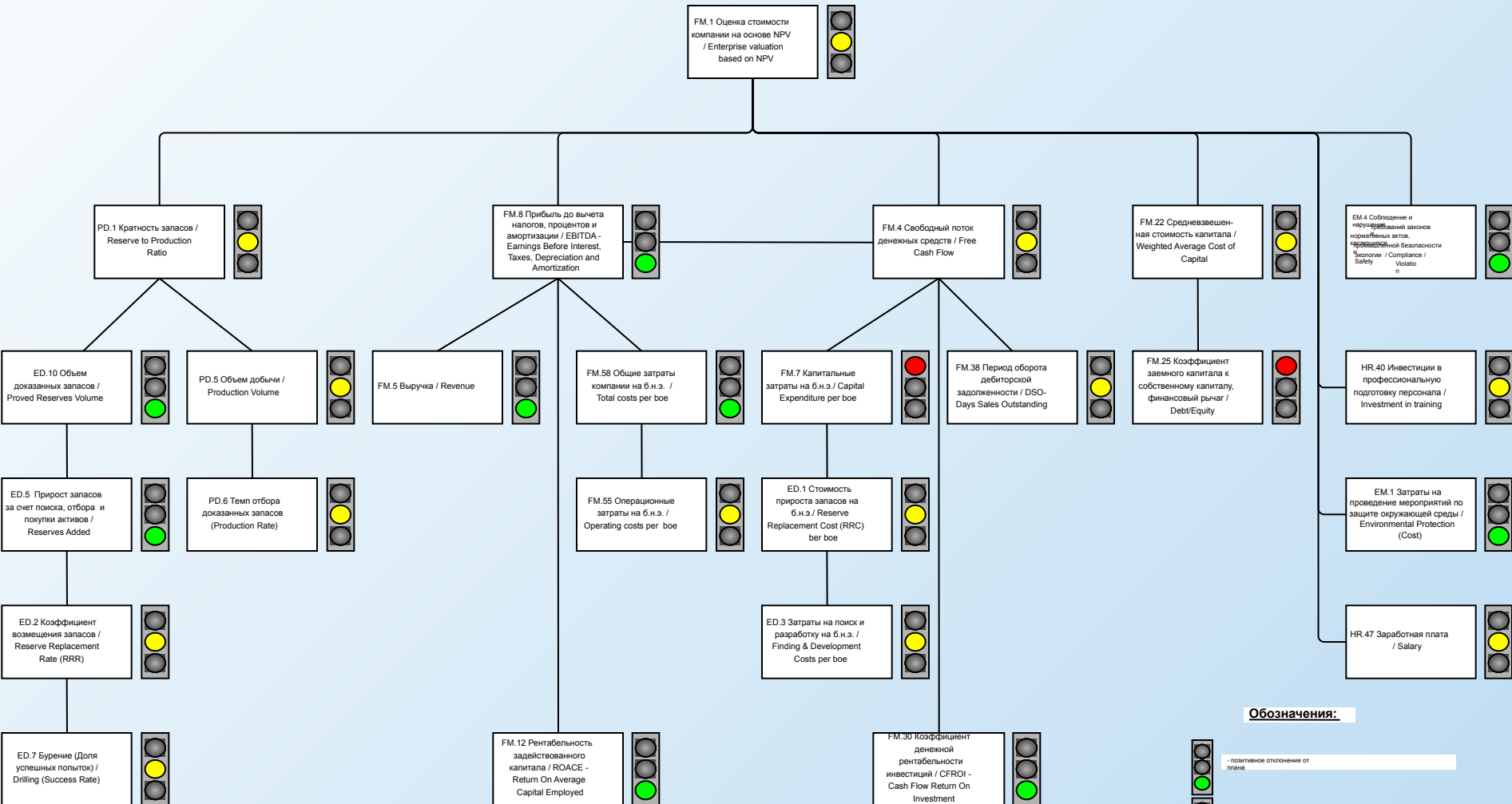


Yields

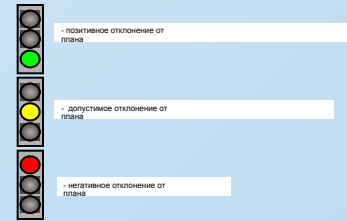
Yield across all processes: 98.98%



Система ключевых показателей деятельности «светофоры»

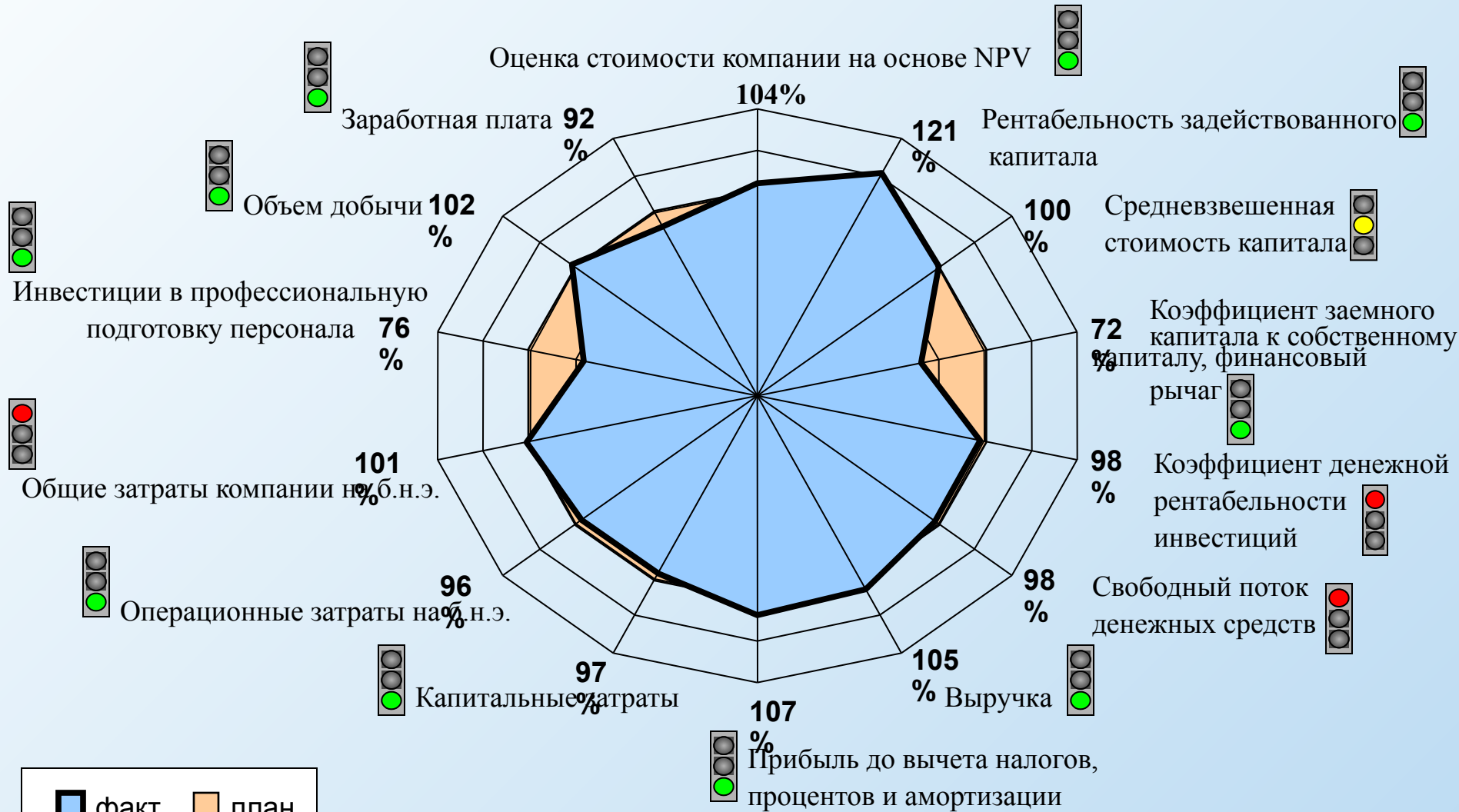


Обозначения:

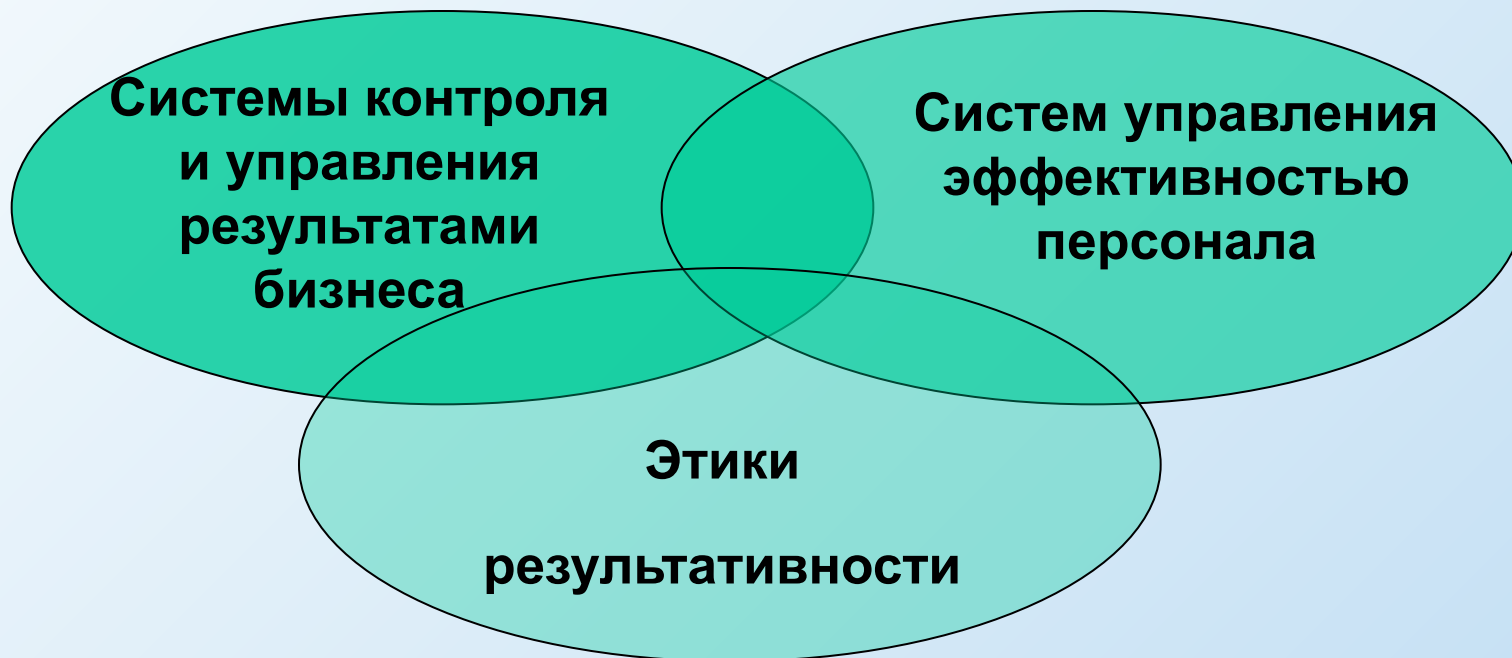


Система ключевых показателей деятельности «светофоры»

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

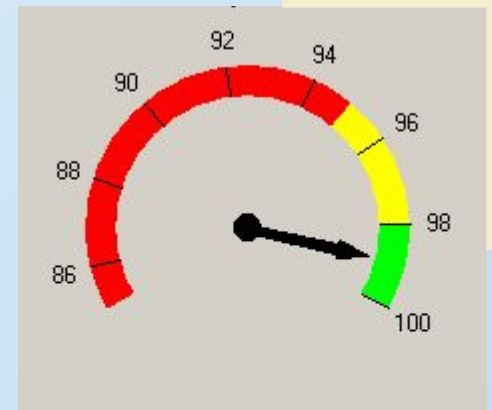
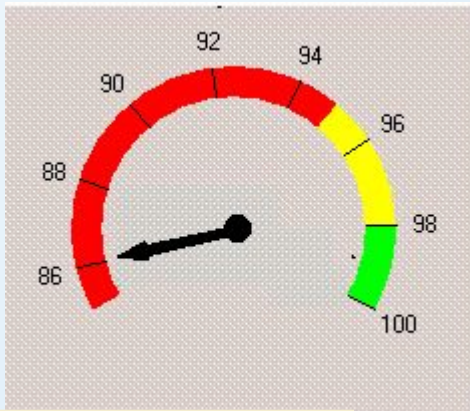
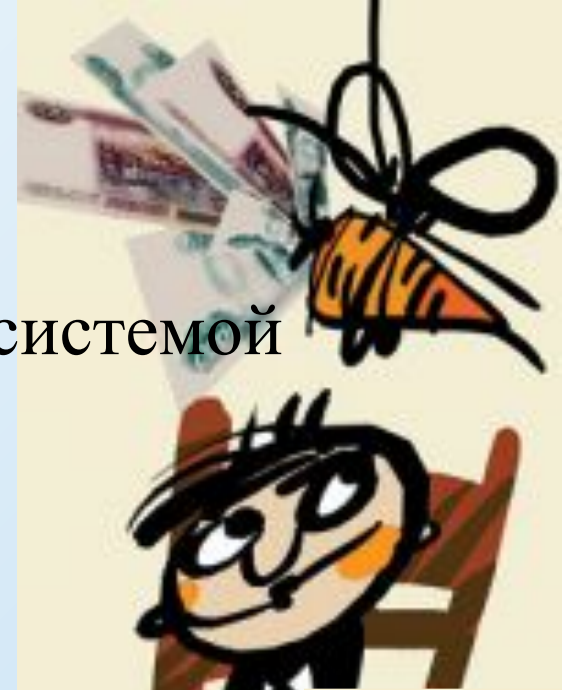
- Измерение и оценка результатов
 - Показатели эффективности и факторы, их определяющие
 - Регулярная стандартизированная и прозрачная отчетность
- Постановка задач
 - Постановка целей от возможного, а не от достигнутого
 - Сравнительный анализ
 - Подробные планы работы
- Процесс управления
 - Периодический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

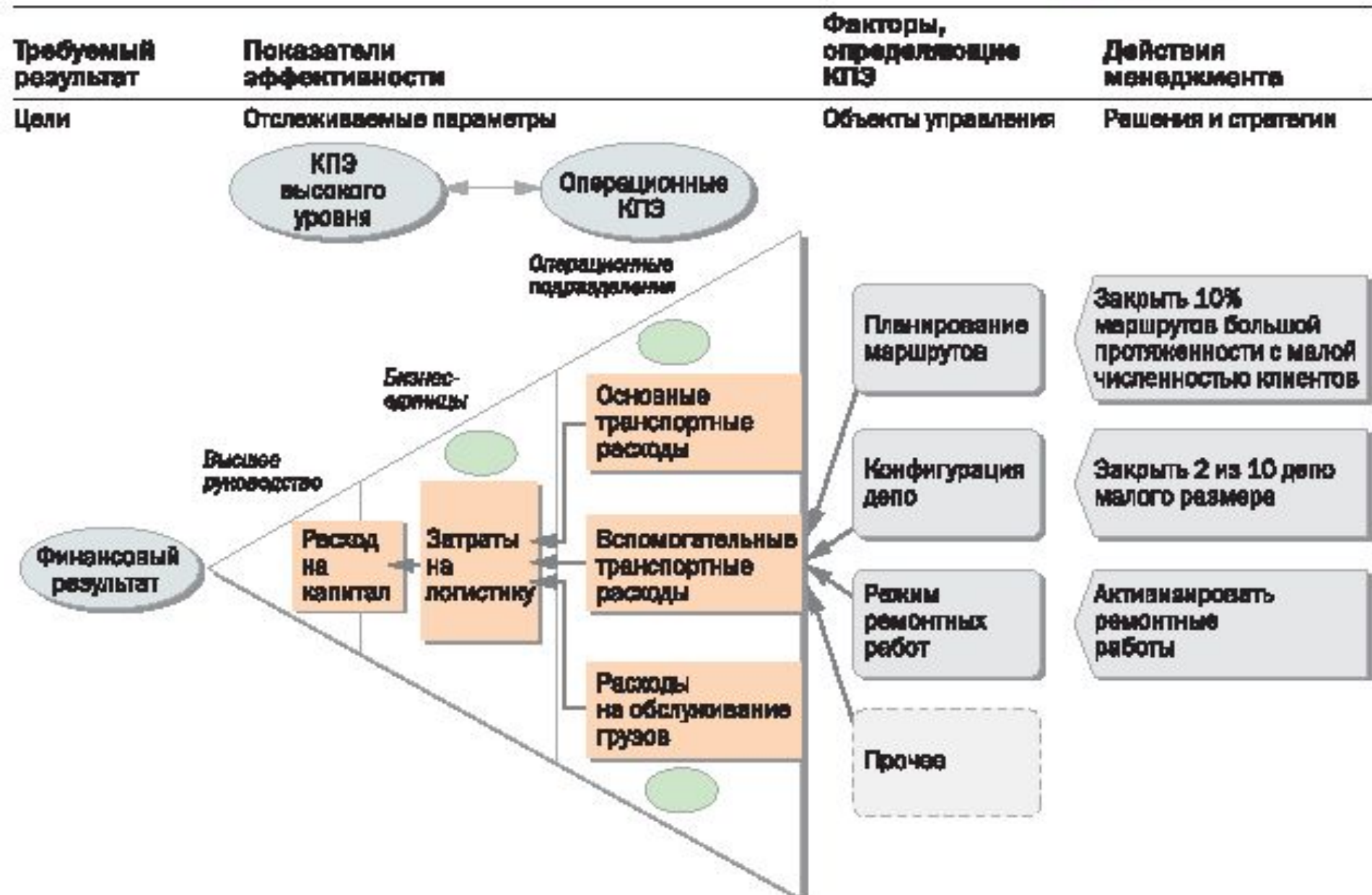


Коэффициент влияния отдельного КРІ на компанию



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

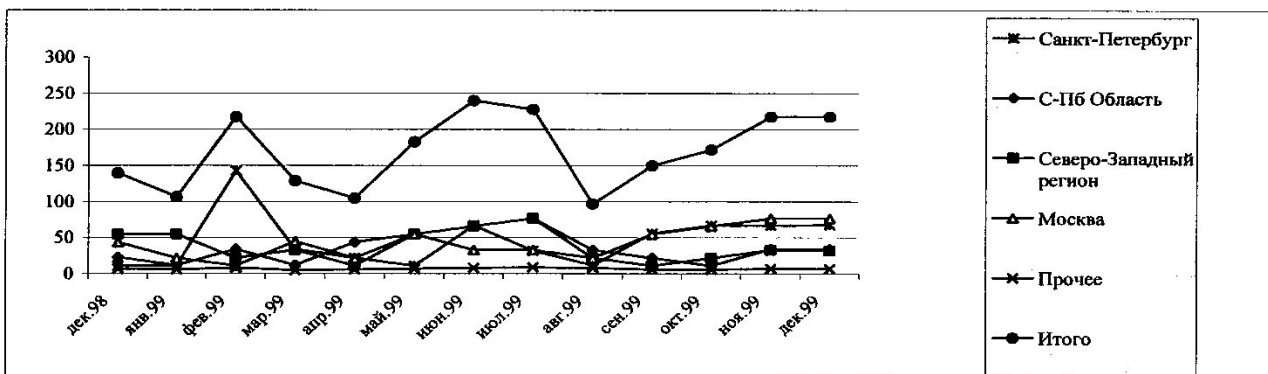
Северо-Западный регион

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
Итого	140	107	218	129	105	183	240	228	97	150	172	218	218



Сбыт