



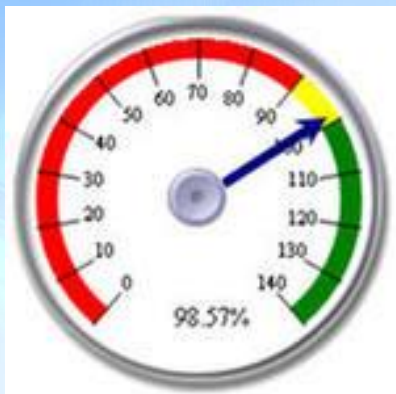
# Волгасофт: Управление по целям и КРІ

Методология и программный продукт

## План

- Актуальность управления эффективностью на основе KPI;
- Целевое управление как концепция;
- Панели бизнес-показателей как инструмент управления эффективностью бизнеса;
- Новая ниша – создание BPM-решений на базе работающих ERP-систем;
- Основные проблемы внедрения целевого управления;

## Некоторые факты про МВО и КРІ



- Более 40 лет система КРІ используется в западных странах и около 15 в России и СНГ
- В некоторых странах (Япония, Корея, Сингапур, Малайзия, Гонконг, Германия, США) концепция КРІ поднята на уровень национальной идеи\*\*
- Премьер-министр России Владимир Путин выступил с предложением разработать систему КРІ для оценки работы чиновников

# Количество профильных запросов в поисковых системах удвоилось за 2 года



## Некоторые эффекты от внедрения МВО

- Значительное улучшение основных бизнес-показателей (объем продаж, прибыль, удовлетворенность клиентов, объем производства, качество), оптимизация ФОТ.
- Использование KPI повышает эффективность персонала минимум на 40% (в некоторых сферах кратно)
- Снижается оперативная загрузка руководителя, значительно улучшается исполнительская дисциплина;
- Контроль работы организации в режиме реального времени;



## Притча о мудрецах и МВО

Мониторинг и анализ  
бизнеса (BI)

Реализация  
стратегии

Инструмент  
обратной связи

Управление  
эффективностью

Мотивация и  
стимулирование

Снижение влияния  
«человеческого фактора»

Исполнительская  
дисциплина

Согласование усилий  
подразделений

Показатели для  
измерения качества (СМК)



## Что такое «МВО»?

Управление на основе целей – системный подход позволяющий руководителю сосредоточиться на достижимых целях и получить наивысшие результаты при имеющихся ресурсах.

**Высокую эффективность**

# Управление по целям и оплата по результату





## Несмотря на очевидность описанной технологии, пользуются ей единицы

1. Регулярная постановка целей требует системного подхода (от топ-менеджера до сотрудника)
2. Часто отсутствует механизм сбора и хранения показателей достижения целей
3. Имеет место «забывчивость», различная интерпретация целей и задач
4. Обратная связь случайная и ситуативная

**Нужен инструмент!**

# Формула эффективности любого бизнеса



# Тиражный продукт

Программный продукт «1С:Управление по целям и KPI» инструмент стратегического и оперативного управления

Разработан на платформе 1С: Предприятие 8

Сертифицирован на соответствие требованиям «1С:Совместимо»

Быстрое и низкозатратное внедрение системы управления по целям связано с высокой популярностью 1С: Предприятие и легкой интеграцией с системой оперативного учета



## Методология решения

- MBO (Management by objective) Питер Друкер
- Д. Нортон и Р. Каплан, Сбалансированная система показателей BSC (Balanced Scorecard)
- Универсальная система показателей деятельности, Хьюберт Рамперсад
- А. Литягин, Целевое управление, АС GOAL
- ISO 9001:2008, требования в области управления показателями результативности
- Изучен опыт отечественных и западных систем автоматизации (Dashboards)

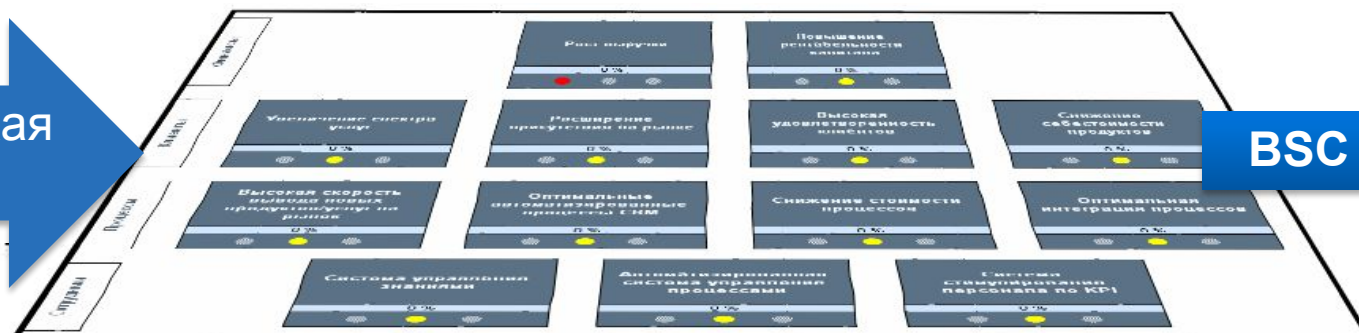
## Задачи решаемые панелями бизнес-показателей («1С:Управление по целям и KPI»)

- **Мониторинг (что происходит?)**
  - состояния организации и бизнес процессов, выявление и информирование о критически важной информации на основе актуальных данных
- **Анализ (кто виноват?)**
  - Исследование закономерностей в области управления эффективностью, многомерный анализ данных в различной степени детализации и разрезах аналитики
- **Управление (что делать?)**
  - Механизм информирования руководителей и сотрудников о целях организации, инструмент обратной связи и стимулирования



## Уровни управления и виды панелей бизнес-показателей

Стратегическая панель



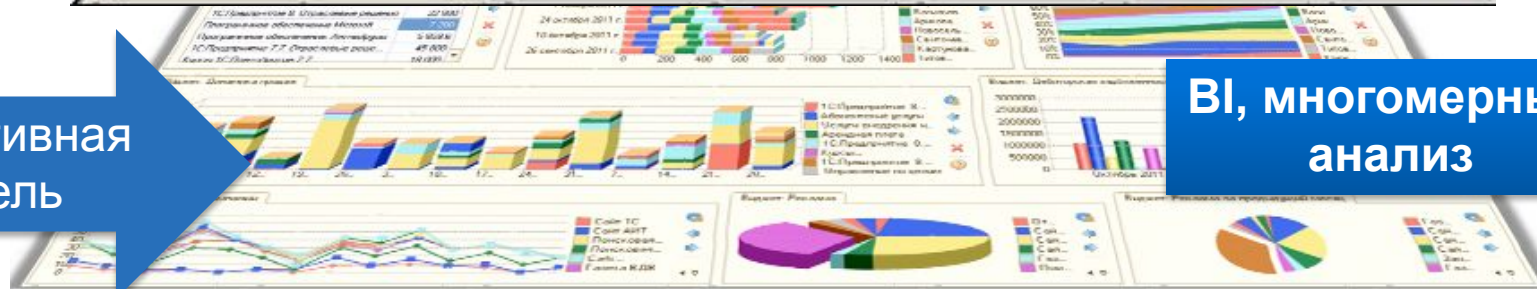
BSC

Тактическая панель



MBO, KPI

Оперативная панель



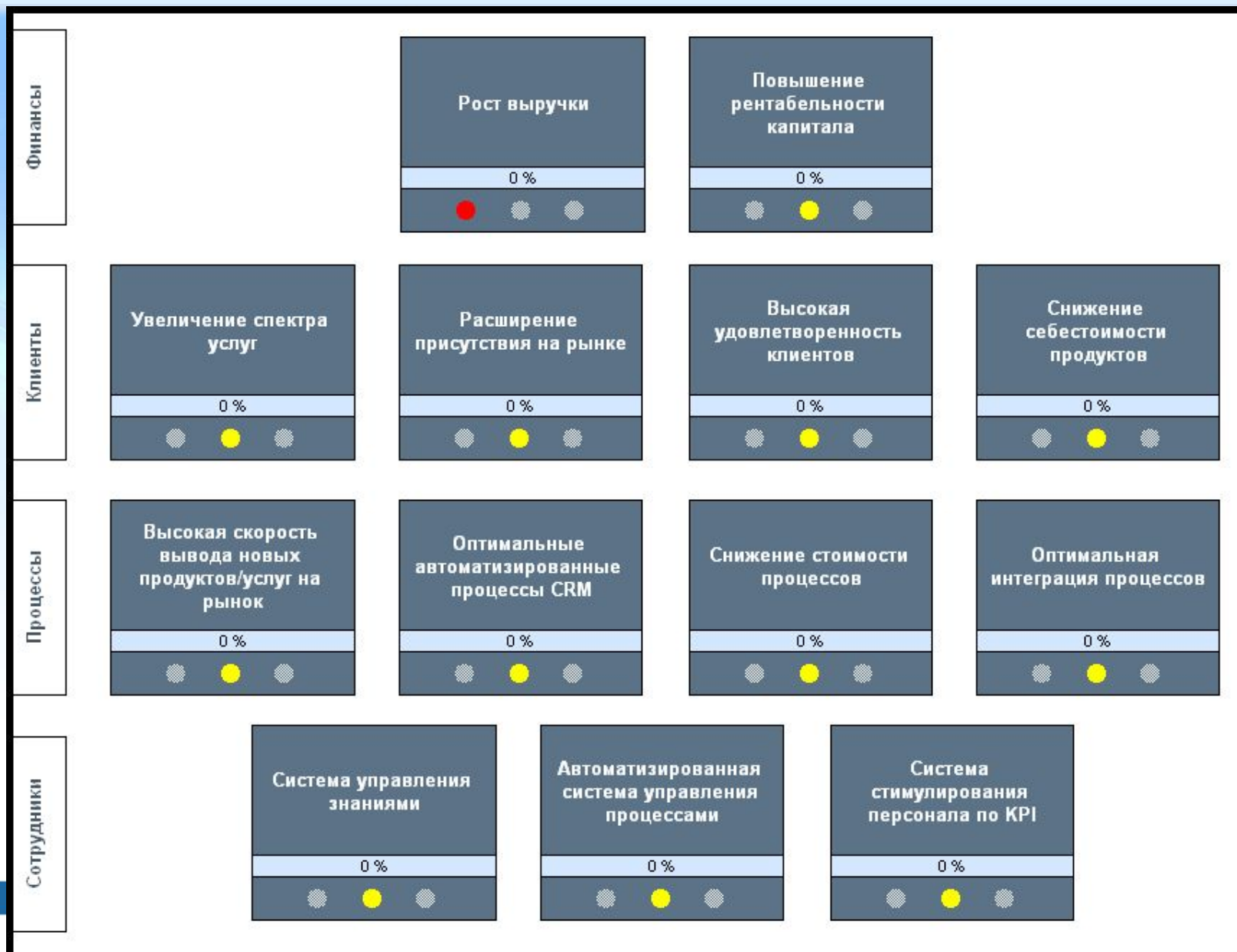
BI, многомерный анализ

Единый регистр, хранящий информацию по показателям в разрезе аналитик

## Стратегическая панель бизнес-показателей.

- Позволяет отслеживать продвижение к стратегическим целям компании (методология ССП).
- Панель используется на самом верхнем уровне иерархии управления, и позволяет координировать работу подразделений организации для согласованного движения в направлении реализации стратегических приоритетов организации.
- Регулярность обновления данных в таких панелях обычно происходит ежемесячно или ежеквартально.
- Акцент в таких панелях бизнес-показателей делается больше на **управление**, чем на анализ или мониторинг.

# Стратегическая панель бизнес-показателей.



## Тактическая панель бизнес-показателей

- Анализ эффективности и результативности процессов (или проектов) на уровне подразделений и сотрудников.
- Тактическая панель формируется по зонам ответственности. Методологическая база - МВО.
- По итогам оценки результативности могут иметь место стимулирующие воздействия (премия за результат).
- Обновляются панели показателей ежедневно или еженедельно.



# МВО для должности

**КРІ** – Для чего?

Измеряемые  
показатели

**СМАРТ-задачи**

Проверяемые  
показатели Что?

**Стандарты**

Оцениваемые  
показатели Как?



**Премия**

- 3D-измерение трудовых усилий;
- Высокая объективность по сравнению с другими подходами;
- Связь с премированием;



## Тактическая панель

Дата работы:  Период:  Действ. модель:

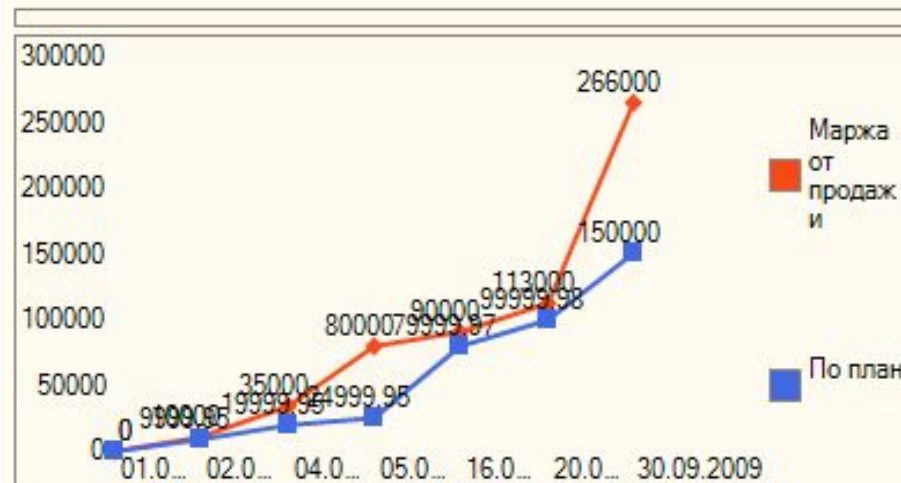
### Бизнес единицы

- Структура компании
  - Холдинг Калина()
    - Производство Калина(Костян
    - Калина-Софт ВЦ(Алексеевко
    - Отдел продаж(Коломыц С
    - Менеджер по ИТС(Кор
    - Клиент-Менеджер(Вер**
    - Отдел сопровождения(Ми

Целевые показатели SMART-задачи Стандарты Премия Делегирование задач Сервис

Целевой показатель, ед. изм	Вес, %	План	Факт	КПД	Анализ
Маржа от продажи, руб	70	150 000	266 000	124,1	
Стандарты, %	10	100	100	10,0	
SMART-Задачи, %	10	100	94,118	9,4	
Удовлетворенность клиента, %	10	96	80	8,3	
<b>ИТОГО:</b>	<b>100</b>			<b>151,9</b>	

Планы утверждены



Начало:   
 Конец:   
 Факт  
 Абсолютный

1. Согласование/ утверждение KPI
2. Расчет результативности сотрудников и подразделений
3. Премия от результативности
4. Делегирование, оценка и обратная связь
5. Статистика по KPI

## Панель SMART-задач

Панель смарт задач

Действия ▾ ? Настройка отображения

Дата работы: 01.09.2009 Период: Месяц

Скрыть группы

Дата	Физическое лицо	Формулировка	Вес				
09.09.2009		Описание задачи верхнего уровня: Подготовить смету по развитию	задача	1	<input checked="" type="checkbox"/>		
14.09.2009	Бирюкова-Юлия	Описание делегированной задачи: При обращении на ЛК сообщать о	Задача	1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
15.09.2009	Щерба-Алевтина	Описание делегированной задачи: Организовать подбор сотрудников	Задача	1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
19.09.2009	Михайлов Сергей	Описание задачи верхнего уровня: дополнительное обучение	ч	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**«Лекарство от забывчивости»**

**SMART-Задачи** – это действия, которые ведут к достижению KPI. Это мероприятия, инициативы поручения, этапы проектов.



## Стандарты

Целевые показатели						SMART-задачи						Стандарты						Премия						Делегирование задач						Сервис					
№	Стандарт	Вес, %	Важность	Оценка		Самооценка																													
				Комментарий ответственного		Комментарий исполнителя																													
				Ответственный																															
1	Стабильность работы серверного оборудования	18,750	Высокая	Ниже ожидаемого																															
				Постоянные остановки оборуд...																															
				Белов Александр Германович																															
2	Оценка руководителем	18,750	Высокая	Соответствует ожидаемому																															
3	Внутренний клиент ОКИС	12,500	Средняя	Соответствует ожидаемому																															
				Вяльшина Ольга Владимировна																															

- Выполнение действий, направленных на соответствие ожиданиям «внутреннего клиента».
- Оценка происходит на основе субъективного мнения других сотрудников, как правило руководителей. Например, оценить системного администратора, маркетолога, дизайнера могут только те сотрудники, кто пользуется результатами его труда.
- Такая субъективная оценка – обратная связь, целью которой является повышение «клиентоориентированности» сотрудников, оценка соответствия корпоративным стандартам, требованиям СМК



# МВО-Матрица руководителя ОП

Целевые показатели					
Целевой показатель	Вес, %	План	Факт	Процент выполнения	КПД, %
Объем валовой прибыли от продажи ПО (отдел)	38	270 000	270 905	123,7	47,0
Объем валовой прибыли от продажи услуг (отдел)	37	270 000	189 384,02	70,1	26,0
SMART-задачи	10	100	82	82,8	8,3
Стандарты	5	100	100	100,0	5,0
Количество завершенных контактов	5	3 000	2 948	98,3	4,9
Погашение дебиторской задолженности (отдел)	2,5	50 000	50 406,72	100,8	2,5
Удовлетворенность клиентов	2,5	97	91,41	94,2	2,4
					96,0

SMART-задачи						
SMART-задача	Вес, %	Ед. изм.	Срок исп.	План	Факт	Статус
организовать продажу 1й коробки: 1С: Бухгалтерия 8. Базовая версия + MS Office SBB ПРОДАЕТСЯ БЕЗ ОГРАН	3	ч	31.12.2011	1	1	100
подготовить прайс лист	3	Задача	01.12.2011	1	1	100
Получить не менее чем 5 рекомендаций на отдел нового клиента от тех, с кем мы успешно работаем	5	ч	31.12.2011	1		
пригласить на семинар по сдаче отчетности не менее 4 человек	5	Задача	01.12.2011	1	1	100

Стандарты					
Стандарт	Вес, %	Оценка	Комментарий	Самооценка	Комментарий (собств.)
Своевременность подачи документов для ЗП		Соответствует ожидаемому			
Соблюдении технологии СМК		Соответствует ожидаемому			

После того как будут собраны данные для фиксации факта по выбранным показателям, проставлены субъективные оценки и учтено выполнение оперативных поручений, можно будет определить (оцифровать) результативность сотрудника :

### Целевые показатели

Целевой показатель	Вес, %	План	Факт	Процент выполнения	КПД, %
Маржа от продажи, руб	50	150 000	130 000	86,667	43,334
Стандарты, %	10	100	100	100	10
Количество новых клиентов по специализации, шт.	10	5			
SMART задачи, %	10	100	36,364	36,364	3,636
Удовлетворенность клиента, %	10	96	95	98,958	9,896
Количество контактов на открытых мероприятиях, шт.	10	15			

66,866

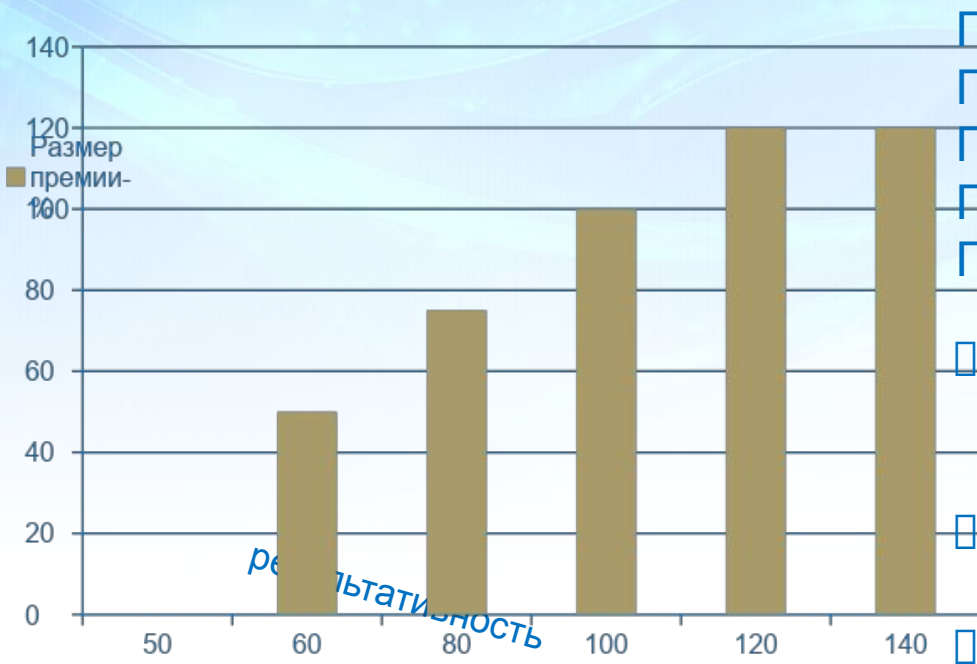


# Расчет премии по МВО

Оклад 15 000



Базовая премия 10000



При  $R < 60$ , премия 0

При  $R = 60$ , премия 5000 (50%)

При  $R = 80$ , премия 7500 (75%)

При  $R = 100$ , премия 10000 (100%)

При  $R = 120$  и выше, премия 12000 120%

□ Суммы и соотношение постоянной и переменной части устанавливаются руководителем любые.

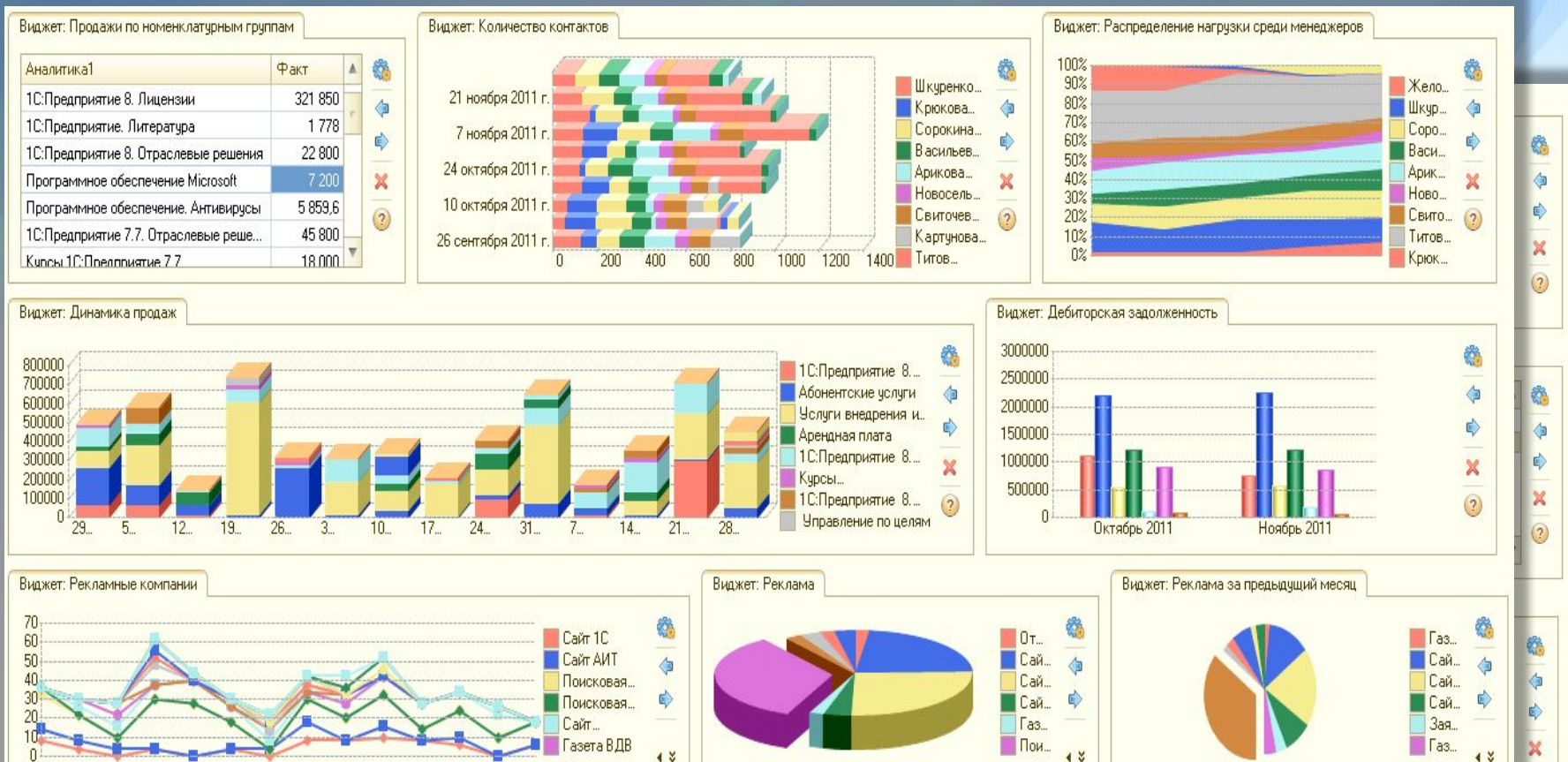
□ В расчете ЗП можно использовать показатели из МВО (маржа продаж)

□ Можно делать прогрессивную шкалу, можно интервальную.

## Оперативная панель бизнес-показателей

- Отслеживание операционных показателей деятельности.
- Данные используются для **мониторинга** процессов связанных с сервисом, работой с клиентами, производством и финансами преимущественно в динамике.
- Интервал обновления от нескольких минут до нескольких часов.
- Для оперативных показателей обычно не определяются плановые значения, но они могут иметь определенные уровни «приемлемости», верхние и нижние значения

## Мониторинг показателей (что происходит?)



Мониторинг состояния организации и бизнес процессов, выявление и информирование о критически важной информации на основе актуальных KPI



## Бизнес-анализ (BI) (кто виноват?)

### Целевые показатели за период

Период: 2 квартал 2011 г.

Отбор: Показатель Равно "Входящие звонки"

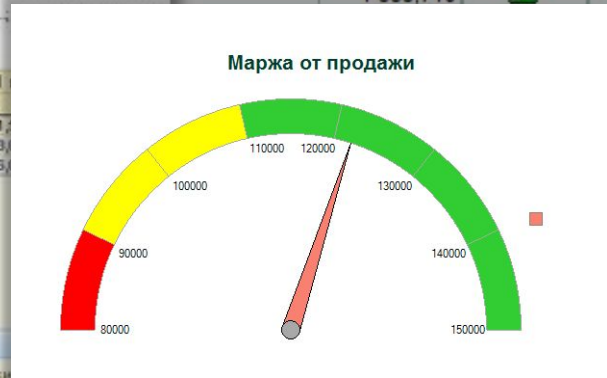
Входящие звонки	Май 2011		Июнь 2011	
	Сумма	Динамика	Сумма	Динамика
Сотрудник				

Анализ	Март		Апрель		Май
	Сумма Оборот	Динамика	Сумма Оборот	Динамика	Сумма Оборот
	5 909,600	▲	2 260,830	▲	107,090
	6 646,300	▲	2 742,450	▼	122,130
					1 304,160
					349,890
			1 339,710	▲	

### Показатели по аналитике

Группировки строк: Показатель; Номенклатурные Группы; Номенклатура; Подразделения  
 Группировки колонок: Период;  
 Отбор: Номенклатурные Группы В списке "1С.Предприятие 8. Лицензии..."; 1С.Предприятие 8. Основные...; 1С.Предприятие 8. Отрасле...

Показатель	Январь 2011 г.		Февраль 2011 г.		Март 2011
	Факт	Динамика	Факт	Динамика	Факт
Номенклатурные Группы					
Маржа по продажам	360 217,75	▲	668 982,87	▲	562 891,00
1С.Предприятие 8. Лицензии	5 200,00	▲	242 030,00	▲	64 808,00
1С.Предприятие 8. Основные поставки	163 986,00	▲	280 782,00	▲	352 086,00



1 264,200
193,350
16,440
3 357,260

Форма расшифровки отчета Показатели по аналитике СКД

**Расшифровка по полю А3**  
 Группировки строк: А3;  
 Показатели: Факт;  
 Отбор: А1. Равно "1С.Предприятие 8. Основные поставки"

**Расшифровка по полю**

А3	Факт
Администрация	5 832,00
Отдел продаж	269 250,00
Отдел сопровождения	5 400,00
Учебный отдел	300,00
<b>Итого</b>	<b>280 782,00</b>

- Аналитика5
- Контрагенты
- Номенклатура
- Периодичность
- Подразделения
- Документ**
- Польный список полей для расшифровки



Исследование закономерностей в области управления эффективностью, многомерный анализ данных в различной степени детализации и разрезах аналитики (через систему компоновки данных).

# Создание решения по управлению эффективностью бизнеса (ВРМ)

Интеграция с ERP-системами



# Автоматизированные инструменты управления - источники для КРІ

Целевое управление  
(BSC, KPI)

CRM-система  
управления  
взаимоотно-  
шениями с  
клиентами

Бюджетное  
управление

Система  
менеджмента  
качества

Проектное  
управление

Оперативный  
производ-  
ственный учет

Автоматизированная система учета и управления

## Трансляция факта из систем оперативного учета

Оперативный  
учет  
(регистры и  
Документы)

Алгорит  
мы  
трансля  
ции  
данных

Регистр  
Показате  
ли  
Деятельн  
ости  
(КРІ)

Управление торговлей, Бухгалтерия, УПП,  
любая конфигурация на Платформе  
1С:Предприятие 7.7, 8



Транзакционные (ERP) системы, источник для выборки фактических данных 1С:  
Управление производственным предприятием, 1С:Управление торговлей и т.п.

# Основные проблемы внедрения целевого управления

Целевое управление - новое направление  
«коробочного консалтинга»



Чего не хватает для эффективного управления компанией по KPI и BSC?	
Отсутствие необходимой информации (KPI)	50%
Отсутствие необходимого информационного/программного обеспечения	39%
Отсутствие квалифицированных кадров	23%
Отсутствие системы персональной ответственности менеджеров	18%
Отсутствие формализованных стратегии / стратегических целей развития	16%
Невозможность использования в условиях российской экономики	5%
Нет необходимости в использовании	5%
Существует немало других методик	5%
Неготовность использования на большинстве предприятий	2%

Основные проблемы внедрения целевого управления находятся в области методологии и консалтинга, обучения управленцев и пользователей



## Этапы проекта

Диагностика системы управления  
(интервью – до 2х дней)

Экспресс-обучение топ-менеджмента  
и команды проекта (семинар от 4 до 8 часов)

Формализация стратегии,  
разработка показателей (тренинг 2-3 дня)

Разработка регламентов  
и настройка ПП (до 10 дней)

Опытная эксплуатация и доработка  
Показателей (пакеты разовых консультаций 2-3 мес.)

## «Коробочный» консалтинг

- Отрасль с проработанной методологией, наличие успешных проектов;
- Набор готовых, понятных, «коробочных» консалтинговых и программных продуктов;
- У каждого этапа есть практический результат;
- Мозаичный набор услуг для бизнеса разного масштаба – от малого до крупного;
- Консалтинг через обучение (набор из 3-5 блоков семинаров-тренингов);

# Консалтинговое меню

ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕСА  
**ВОЛГАСОФТ**

**УЧЕБНЫЙ КУРС**  
ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ:  
ПРИМЕНЕНИЕ КРІ, BSC  
ОПЛАТА ПО РЕЗУЛЬТАТУ



**Интернет-курс  
(методология)**

ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕСА  
**ВОЛГАСОФТ**

**Управление по целям**



**1С СОВМЕСТИМО**  
система программ  
1С:ПРЕДПРИЯТИЕ

**Софт**



**Внедрение ПО**



**Блочные практические  
тренинги**



**Разработка  
регламента**



# Удачи в построении эффективного бизнеса!

Давайте меняться опытом

ФОРУМ – ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ.РФ (m-bo.ru)

[belov@volga-soft.ru](mailto:belov@volga-soft.ru), Тел (8442) 90-06-20

В презентации использованы материалы с сайта <http://www.lityagin.ru/>

