НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Управление строительной организацией

Тема 7. Расчет показателей эффективности деятельности организации

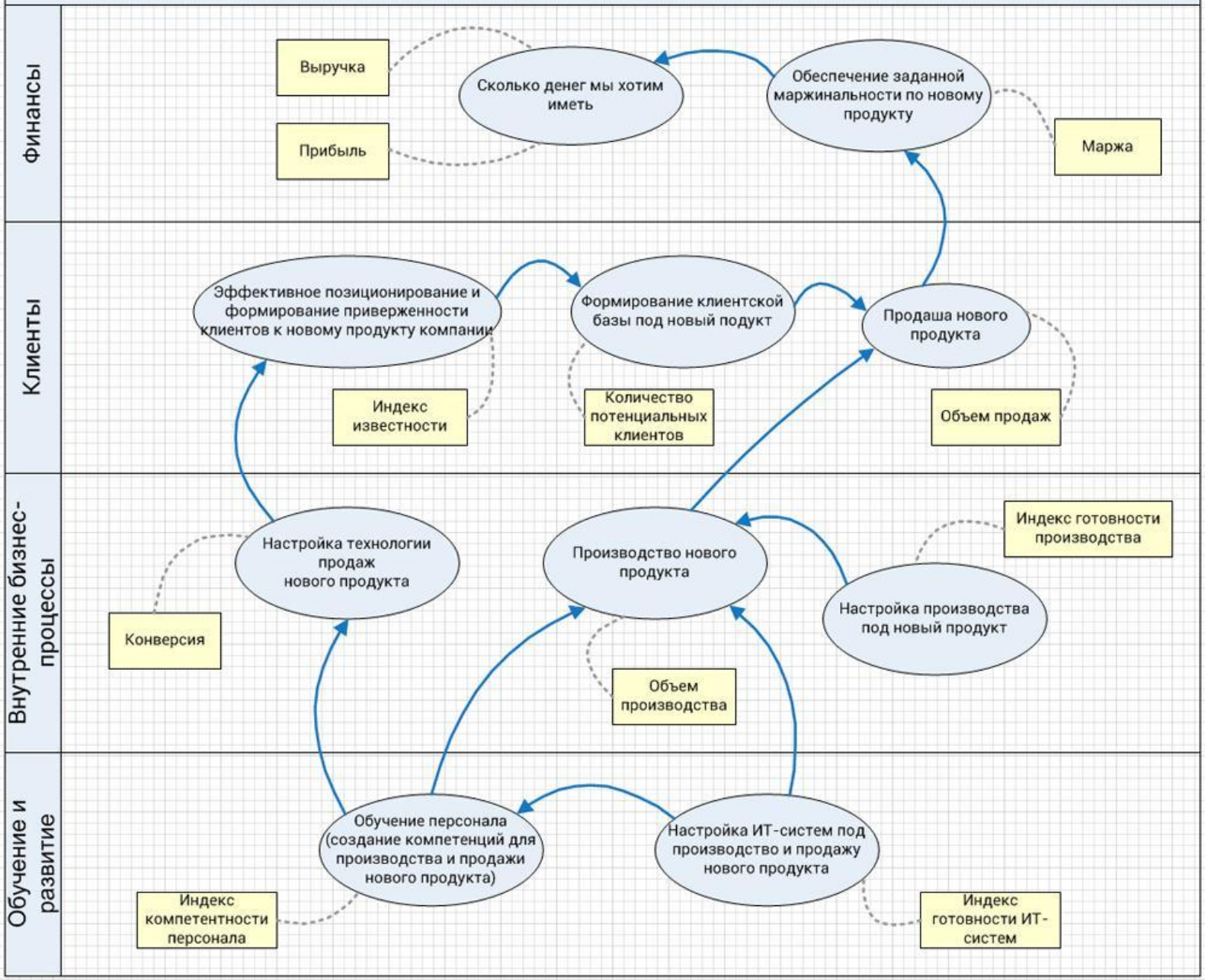
Стратегическая карта и особенности ее представления в ССП

Инф. справка.
Девид Нортон и Роберт Каплан проводили исследование на тему «Показатели деятельности организации будущего», в котором участвовали представители крупных и успешных компаний. Их совместный труд был нацелен на поиск причин слабой реализации хороших стратегий, а результатом стала концепция, известная сегодня как Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard или BSC).

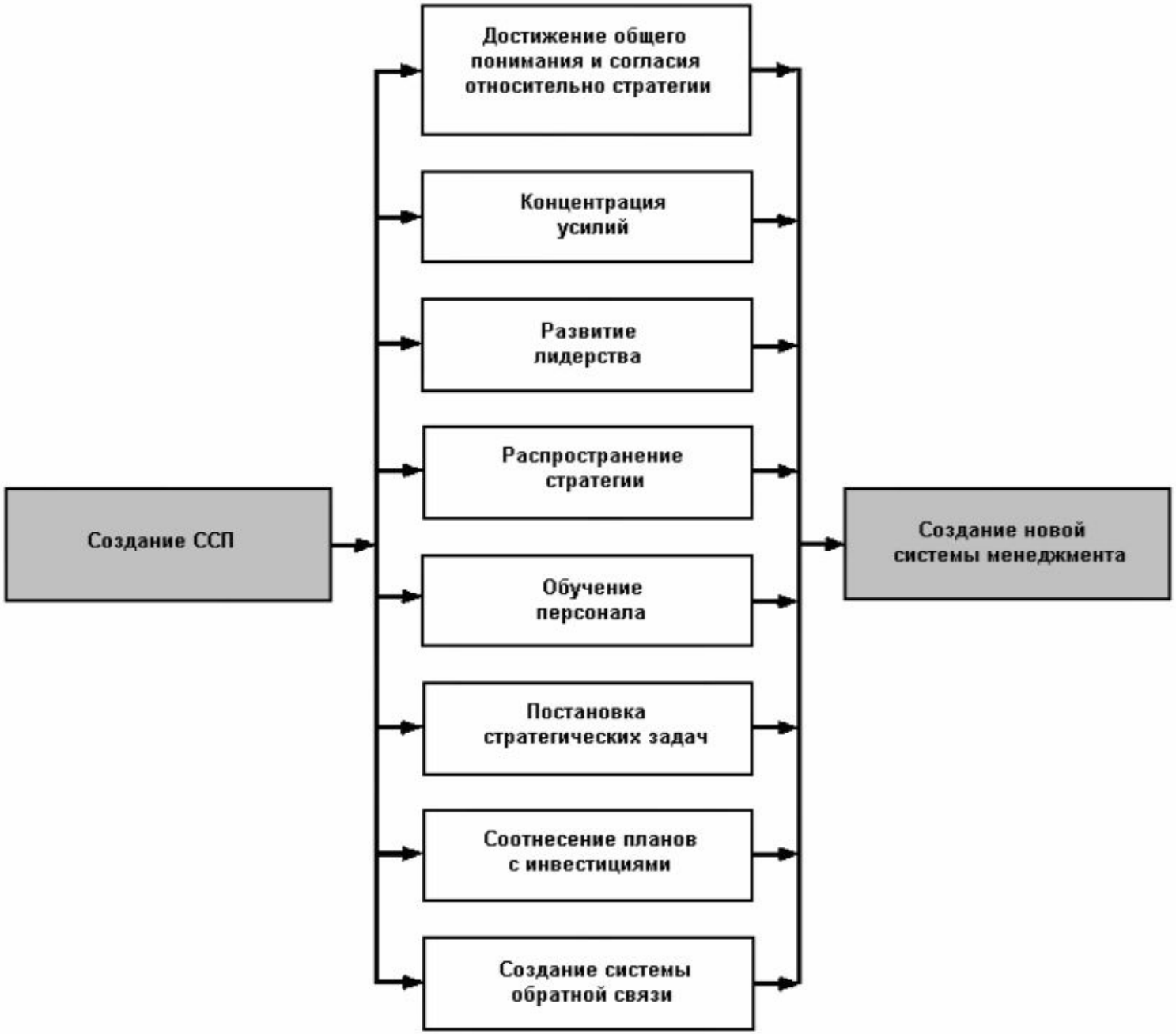
Показатели могут быть не только **«жесткими»**, отражающими конкретные величины объемов производства, но и **«мягкими»** – характеризующими качественные состояния процессов.

Цели рисуют обычно в виде **овала**, показатели размещают в **прямоугольниках**. Стрелками соединяют цели между собой, отражая логику их взаимосвязи, а **пунктирной линией** – с показателями, чтобы указать, какие критерии заданы для контроля достижения целей. **Показатели между собой не соединяются.**

Пример стратегической карты



Большинство компаний начинают внедрение ССП с конкретной целью (из кн. «ССБ от стратегии к развитию» Роберта С. Каплана и Дейвида П.Нортона):



Ключевые показатели, характерные для любой ССП
(из кн. «ССБ от стратегии к развитию» Роберта С. Каплана и Дейвида П.Нортона)

Ключевые показатели финансовой составляющей
- ROI/экономическая добавленная стоимость
- Прибыльность
- Рост дохода/структура дохода
- Эффективность снижения издержек

Ключевые показатели клиентской составляющей
- Доля рынка
- Завоевание клиентов
- Сохранение клиентской базы
- Прибыльность клиентов
- Удовлетворенность клиента

Ключевые показатели составляющей обучения и развития
- Удовлетворенность работников
- Сохранение кадровой базы
- Эффективность работников

Задание 1. Проведите критический анализ Вашего предприятия, способствующей реализации его стратегии

Составляющая ССП	Цели	Показатели	Целевые значения	Мероприятия	Бюджет	Ответственный
Финансы	- - …					
Клиенты	- - …					
Внутренние бизнес-процессы	- - …					
Персонал и развитие	- - …					

Задание 2. На основе проведенного анализа разработайте стратегическую карту.

Расчет KPI деятельности организации с учетом стратегических целей организации

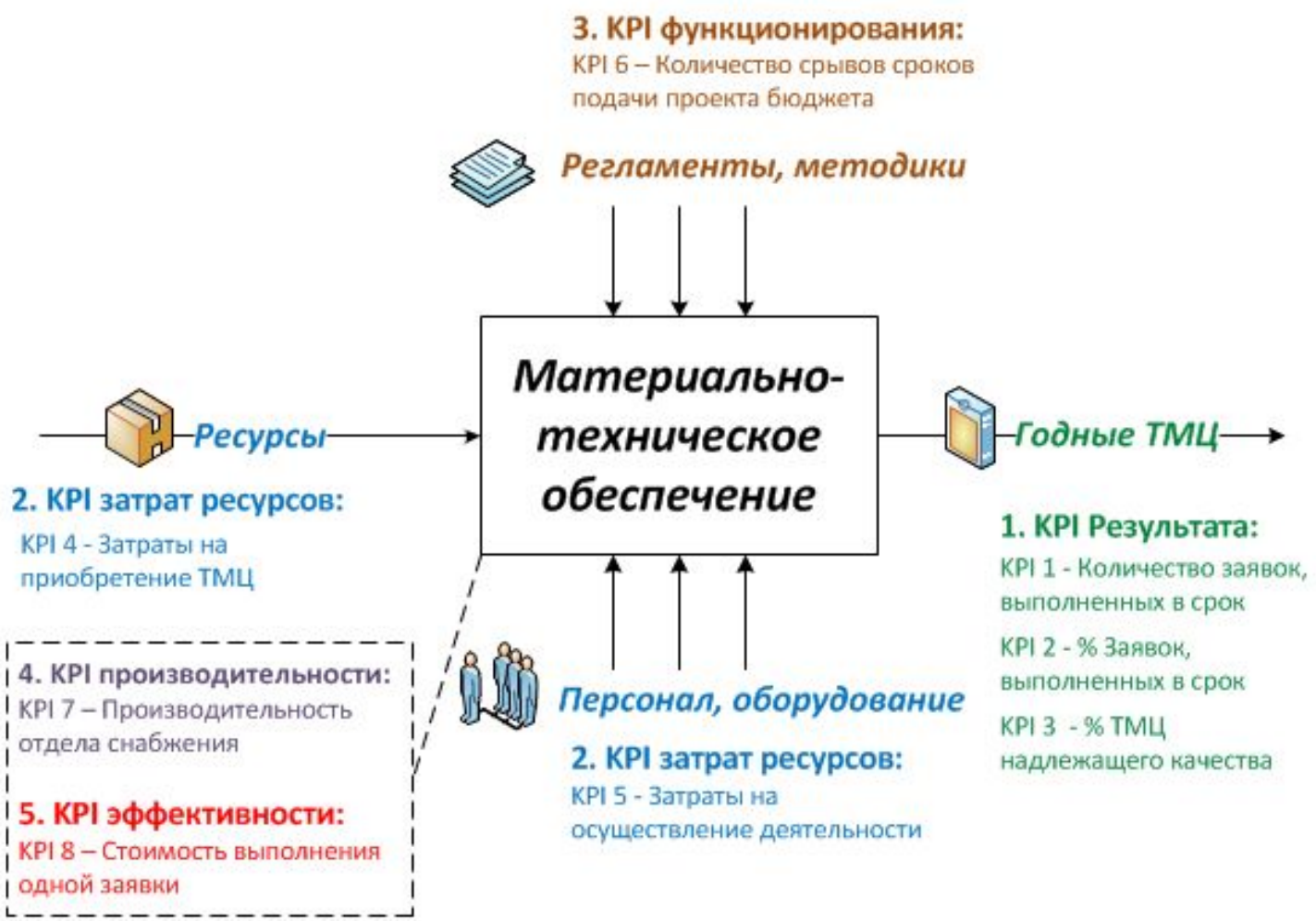
KPI (Key Performance Indicator - ключевой показатель эффективности) — это показатель достижения успеха в определенной деятельности или в достижении определенных целей

Они делятся на **групповые** и **индивидуальные**. Одним из возможных параметров КПЭ становится **эффективность работы отдельного подразделе**ния или **всей организации**. ***Пример: план продаж для коммерческого отдела компании***

Выделяются следующие виды ключевых показателей:

1. **KPI результата** — сколько и какой результат произвели;
2. **KPI затрат** — сколько ресурсов было затрачено;
3. **KPI функционирования** — показатели выполнения бизнес-процессов (позволяет оценить соответствие процесса требуемому алгоритму его выполнения);
4. **KPI производительности** — производные показатели, характеризующие соотношение между полученным результатом и временем, затраченным на его получение;
5. **KPI эффективности** (показатели эффективности) — это производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата к затратам ресурсов.

KPI на примере анализа бизнес-процесса «Материально-техническое обеспечение»



! Комментарии с анализу KPI на слайдах 9-11

1. **Идентифицировать процесс и его результат.**
   Например,
   Процесс «Материально-техническое обеспечение» — результат «Годные товарно-материальные ценности».
2. **Идентифицировать входы-ресурсы** (ресурсы, перерабатываемые за один цикл процесса) **и входы-механизмы** (ресурсы, обеспечивающие многократное выполнение процесса — оборудование, персонал).
   Например,
   Входы-ресурсы Процесса «Материально-техническое обеспечение»:
   - Заявки на поставку Товарно-материальных ценностей;
   - Товарно-материальные ценности (ТМЦ) — сырье и материалы, которые необходимо предоставить согласно плану закупок или по заявкам на поставку;
   - Информация о наличии и стоимости ТМЦ на рынке.

   Входы-механизмы рассматриваемого процесса:
   - Оборудование рабочих мест сотрудников отдела снабжения;
   - Сотрудники отдела снабжения.
3. **Идентифицировать входы-управления** (правила и требования к выполнению процесса)
   Например, рассматриваемый процесс может регламентироваться:
   - «Инструкцией по приемке и хранению сырья, полуфабрикатов и материалов на складе»;
   - «Методикой отбора поставщиков»;
   - «Правилами заключения договора поставки сырья и материалов»;
   - «Планом закупок».

4. Зная результат, который должен быть получен, необходимо оценить его количественно — **сформировать показатели результата**. Они могут быть как простыми, так и рассчитываемыми (по формуле или иным способом).

Пример:

KPI 1 — количество заявок на ТМЦ (товарно-материальные ценности), выполненных в срок.

KPI 2 — % заявок на ТМЦ, выполненных в срок.
KPI 2 = KPI 1 / Z x 100%,
Где Z — общее количество поданных заявок на поставку ТМЦ.

KPI 3 — % ТМЦ надлежащего качества, поступивших в производство.
KPI 3 = A / B x 100%
Где, А — количество ТМЦ надлежащего качества, поступивших в производство,
В — общее количество ТМЦ, поступивших в производство.

5. На основе входов процесса можно сформировать показатели затрат.

Пример:
KPI 4 — Затраты на приобретение ТМЦ (затраты на ресурсы).
На основе механизмов процесса можно сформировать дополнительные показатели затрат.

Пример:
KPI 5 — Затраты на осуществление деятельности (затраты на персонал и оборудование).
Правильность выполнения процесса, помимо показателей затрат на осуществление деятельности, отражают также показатели функционирования.

Пример:
KPI 6 — Количество срывов сроков подачи проекта бюджета в финансовое управление за год.
Показатели производительности рассчитываются как соотношение полученного результата ко времени.

Пример:
Показателем производительности **KPI 7** может служить среднее количество заявок, обработанных отделом снабжения в день.
KPI 7 = C / r
Где C — Количество обработанных заявок в месяц,
r — Количество рабочих дней в месяце.

Расчет ключевых показателей эффективности осуществляется на основе выделенных предварительно KPI результата и KPI затрат. Показатели эффективности, таким образом, выступают интегральными характеристиками деятельности.

Пример:
Показателем эффективности производства предприятия **KPI 8** можно считать стоимость выполнения одной заявки. Этот показатель рассчитывается по следующей формуле:
KPI 8 = KPI 5 / KPI 1
Где KPI 1 — Количество заявок на ТМЦ, выполненных в срок,
KPI 5 — Затраты на осуществление деятельности.

Примеры KPI эффективности труда административно-управленческого персонала

Должность	Показатель	Расчетное значение, %
Руководитель отдела маркетинга	Процент выполнения плана продаж	100, где $Q_ф$ – фактический объем продаж, $Q_{пл}$ – плановый объем продаж
Маркетолог	Доля продукции на рынке	Данные внешних маркетинговых агентств
Главный бухгалтер	Своевременность подачи налоговой декларации	Информация ФНС
Бухгалтер	Своевременность проведения платежей (в процентах от общего числа)	100, где $Оп_{ср}$ – число платежных операций, выполненных в срок; $Оп_{общ}$ – общее число платежных операций
Руководитель юридического отдела	Процент выигранных дел (от общего числа дел)	100, где $Q_в$ – количество выигранных дел, $Q_{общ}$ – общее количество дел
Юрист	Сумма денежных средств, которые взысканы и сохранены для компании	Данные юридического отдела (в процентах к плану)

Задание 3. Оцените работу сотрудников отдела, в котором Вы работаете по нескольким ключевым показателям эффективности.

Ключевые показатели	Веса	База	Норма	Цель	Факт	Индекс KPI

Ключевые показатели **A** – частные KPI.
Веса **B** – определяются руководителем отдела или компании (в сумме = 1).
База **C** – минимальное значение показателя.
Норма **D** – плановый уровень.
Цель **E** – значение, к которому нужно стремиться. Сверхнормативный показатель.
Факт **F** – фактические результаты работы.
Индекс KPI **G** – уровень результата по отношению к норме.

$$G = \frac{F-B}{D-B} \cdot 100.$$

Пример заполнения матрицы для офис-менеджера

	A	B	C	D	E	F	G
1	**Ключевые показатели**	**Веса**	**База**	**Норма**	**Цель**	**Факт**	**Индекс KPI**
2	Качество оформления документов	0,25	0	80%	100%	90%	113%
3	Оперативность подготовки документов	0,25	0	80%	100%	80%	100%
4	Отношения с коллегами	0,20	0	80%	100%	90%	113%
5	Обработка заявок подразделений	0,15	0	80%	100%	10%	13%
6	Своевременность передачи информации	0,15	0	80%	100%	80%	100%
7						**Коэффициент результативности:**	93%

$$K = \sum_{i=1}^{n} v_i K_i, \ (1)$$

где v – частные показатели эффективности;
n – количество частных показателей;
Ki – веса отдельных (частных) KPI