

Механизм определения целевых значений ключевых показателей эффективности

Вахтеров Сергей

РЦБ

Чтобы система управления результатами бизнеса не только отслеживала, но и стимулировала достижение компанией своих целей, необходимо наладить собственно механизм установки этих целей. Конкретные механизмы определения целей зависят от контекста и специфики бизнеса, но существует ряд общепринятых принципов, соблюдение которых делает подобную систему особенно эффективной и полезной для управления бизнесом:

- Планирование от возможного, а не от достигнутого.
- Использование и учет наибольшего количества возможных фактов, в том числе ожидания аналитиков финансовых рынков, внутри- и межотраслевые сравнения, анализ успешного опыта внутри компании и т.д.
- Увязка поставленных целей и задач с конкурентной ситуацией на рынке.
- Соответствие целей и задач, проводимых в организации "сверху вниз" реальным возможностям совершенствования деятельности "снизу вверх".
- Наличие механизмов, позволяющих "повышать планку" по мере достижения подразделением запланированных результатов.

Вопрос определения целевого уровня ключевых показателей эффективности - один из самых сложных и болезненных. Практика свидетельствует, что успешные компании устанавливают два уровня основных показателей эффективности - базовый и опережающий, или, другими словами, минимально необходимый и желаемый. Такой способ постановки задач в сочетании с соответствующим образом выстроенной схемой компенсации (относительно небольшие выплаты за достижение базового уровня и существенно большие выплаты за достижение опережающих значений) эффективно стимулирует сотрудников и компанию в целом на достижение максимального результата.

2.2.2 Процессы управления

Наконец, третьим элементом системы управления эффективностью являются формализованные процессы, которые на основе системы КПЭ позволяют формировать задачи для подразделений и их сотрудников, планировать работу по их достижению, оценивать результаты этой работы и вносить соответствующие коррективы.

Процесс управления состоит из ряда элементов, например - планирования, формирования контрактов с оговоренными результатами работы (КОРР), формализующих достигнутые договоренности и поставленные задачи. Не менее важной его частью является расписание контактов и взаимодействий, которые в течение года должны произойти между различными уровнями организации. Эти взаимодействия нужны для поддержания диалога, без которого невозможно адекватное понимание всех рисков и возможностей, которые возникают перед организацией. Обмен мнениями должен способствовать достижению поставленных задач, стимулировать более высокие результаты деятельности.

- Формализация поставленных задач и целевых значений КПЭ. Часто используемым, но далеко не единственным механизмом для этого являются контракты с оговоренными результатами работы (КОРР). Их преимущество в том, что они формализуют принятие сотрудником на себя четко определенных в терминах КПЭ обязательств и увязывают уровень его компенсации с их достижением.
- Большое внимание, уделяемое повышению навыков сотрудников в рамках цикла оценки и планирования, т.е. их обучению и активной поддержке в достижении поставленных задач. Таким образом, объяснению того, как добиться лучших результатов, уделяется не меньшее внимание, чем оценке результатов труда того или иного сотрудника.
- Формализованный анализ причин отклонения фактических значений КПЭ от целевых и анализ работы, проведенной сотрудниками и подразделениями для достижения поставленных задач.
- Интеграция оценки результатов деятельности и постановки задач со всеми остальными процессами в компании (стратегическое планирование, бюджетирование и т.д.) с тем, чтобы этот процесс стал

неотъемлемой частью ежедневной деятельности компании. Важным условием для этого является единообразное применение процесса по всей компании, обеспечиваемое формализацией в подробных регламентах.

2.3. Моделирование и прогнозирование ключевых показателей эффективности предприятий издательской отрасли

Разработка и внедрение основанной на КПЭ системы управления результатами связано с принятием ряда концептуальных решений относительно широты охвата этой системы, уровня детализации КПЭ и их доведения до самых низких уровней организации и т.д. Многие из этих решений будут определяться практической целесообразностью и специфическими целями компании.

2.3.1. Какими должны быть КПЭ: финансовыми или качественными?

В практике компаний используются два подхода к формированию системы КПЭ: подход, основанный на финансовых параметрах, и подход, основанный на факторах успеха используемой стратегии или модели бизнеса. В первом случае система КПЭ строится на основе дезагрегации ключевых финансовых показателей деятельности компании и закрепления ответственности за отдельные элементы за организационными подразделениями более низкого уровня. Подобный подход обеспечивает четкую ориентацию на финансовый результат, но это же может обусловить и его ограниченность. В ряде случаев он может быть дополнен или заменен подходом, основанным на определении основных факторов успеха выбранной модели или стратегии бизнеса. Для этих факторов определяются индикаторы, на основе которых и строятся КПЭ. Проблема данного подхода состоит в том, что иногда его сложно напрямую увязать с финансовым результатом, как, впрочем, может быть сложно связать значения индикаторов и факторы успеха, которые они призваны отслеживать.

Помимо двух описанных выше подходов, зачастую используются качественные или "мягкие" факторы оценки деятельности тех или иных подразделений и руководителей, например, качество и оперативность их взаимодействия с другими подразделениями или работа по развитию и совершенствованию навыков подчиненных. Чаще всего данные факторы носят вспомогательный характер и призваны стимулировать желаемое поведение тех или иных категорий сотрудников.

На практике компании используют комбинацию факторов в зависимости от конкретных условий и задач бизнеса. При этом "финансовый" подход, как правило, берется за основу и к нему добавляются те или иные параметры, которые призваны компенсировать его излишнюю привязанность к финансовым результатам текущего периода.

2.3.2. Как выбрать ограниченное число КПЭ?

Как мы уже говорили, на каждом организационном уровне должно быть не более 5-10 КПЭ, иначе их будет невозможно эффективно контролировать. Основными критериями выбора КПЭ являются их связанность с наиболее важными для компании показателями, их сбалансированность по видам показателей и горизонтам планирования, возможность влияния на них сотрудников, а также их простота и понятность. Существует и ряд дополнительных критериев, помогающих отобрать необходимые показатели из целого ряда возможных:

- Относительная легкость измерения.

Опыт показывает, что в большинстве случаев существующие на предприятии информационные системы не дают всех необходимых данных для полноценной системы КПЭ. Внедрение подобной системы требует модификации отчетов в информационной системе и сбора дополнительной информации, при этом зачастую делая много существующих отчетов ненужными. На выбор итоговых показателей, безусловно, повлияет стоимость этих модификаций. Следует учитывать также относительную точность измерения и возможность использования показателей-заменителей, коррелирующих с искомой величиной. Наконец, важно, чтобы при измерении того или иного показателя можно было разделить воздействие внешних факторов и последствия действий или решений оцениваемого подразделения или руководителя.

- Создание правильных стимулов.

Важно подобрать показатели таким образом, чтобы они в максимальной степени исключали возможность искусственной "подгонки". Используемые показатели не должны вести к "перекосам" в

поведении сотрудников (например, к принятию избыточно рискованных решений или минимизации затрат в текущем периоде любой ценой).

- Возможность сравнения. Предпочтительнее других должны быть те показатели, которые можно сравнить с аналогичными показателями по рынку или внутри компании.

2.3.3. Организационное обеспечение внедрения системы управления результатами бизнеса

Внедрением системы управления результатами бизнеса, как правило, занимается подразделение контроллинга (или, в более традиционной терминологии, планово-экономический отдел). В его задачи входит аналитическая поддержка разработки системы основных показателей эффективности и определения их целевых уровней. На нем также лежит задача оценки фактических результатов и анализа причин их расхождений с прогнозными. Чтобы подразделение контроллинга надлежащим образом выполняло свои функции в рамках системы управления эффективностью, необходим ряд условий, определяющих его роль, структуру, процессы и требования к навыкам сотрудников:

- Роль. В рамках управления эффективностью подразделение контроллинга должно выполнять две функции: функцию аналитической поддержки принятия решений и функцию независимого гаранта объективности расчетов и данных.
- Структура. Выполнение обеих вышеназванных ролей возможно только при разделении структуры контроллинга на два блока - блок планирования и управления эффективностью, отвечающий за аналитическую поддержку процессов планирования и корректировку планов по итогам текущей деятельности, и блок отчетности, гарантирующий корректность используемых оценок и цифр. Подобное структурное разделение позволяет избежать конфликта интересов. Заметим, что в сложных матричных организациях блок планирования чаще всего напрямую подчинен линейным руководителям и "по пунктирной линии" финансовой функции. Блок отчетности, напротив, практически всегда подчинен финансовой функции.
- Процессы. Необходимо, на сколько это возможно, упростить процедуры, взаимодействия и системы. Например, для упрощения и большей оперативности взаимодействий в сложных многоуровневых структурах информацию и отчеты можно предоставлять параллельно в подразделения разных уровней: в функциональное подразделение финансового блока "наверху" и руководству линейного подразделения того же уровня.
- Навыки. Две роли подразделения контроллинга подразумевают различный набор требуемых навыков и разные пути развития карьеры. Специалисты блока планирования, скорее всего, должны иметь опыт в области финансов, экономического анализа и управления. Их позиция обеспечивает им частое и тесное взаимодействие с высшим руководством и готовит их к позиции финансового директора или руководителя линейного подразделения. Специалисты блока отчетности, скорее всего, должны обладать высокой квалификацией в области бухгалтерского и управленческого учета, а их карьера во многом ограничена рамками выполняемой ими функции. Внедрение системы управления результатами бизнеса не ограничивается созданием высококлассного аналитического отдела, но требует коренной перестройки методов и практики работы всей организации. В ходе ее внедрения крайне важны правильное позиционирование работы с акцентом на итеративность процесса и участие линейных подразделений в определении их КПЭ, внимание со стороны высшего руководства, большая разъяснительная работа, призванная объяснить руководителям и сотрудникам как саму идею и принципы системы, так и детали нового процесса. Необходим комплексный подход и, в частности, увязка с основными стимулами и инструментами мотивации в рамках системы управления персоналом. Для организации, ранее не использовавшей систему ключевых показателей эффективности, переход на эту систему управления повлечет за собой изменения в практике ее повседневного функционирования, не говоря о необходимости модернизации информационных систем. Вместе с тем мы полагаем, что подобные усилия при условии, что они реализованы корректно и комплексно, окупятся для компании сторицей, значительно увеличив качество и скорость принятия важнейших управленческих решений.

2.4. Оценка достоинств и недостатков Системы Сбалансированных Показателей при внедрении на российских предприятиях

Все более популярной в нашей стране становится методика Сбалансированной Системы Показателей (ССП), разработанная профессорами Р.Капланом и Д.Нортоном. Большой объем информации,

связанный с ССП, появившийся в последнее время, позволяет нашим специалистам познакомиться с ее сутью и возможностями. Однако, как любое новое явление, только что появившееся на рынке, до сих пор практически отсутствуют оценки реального применения ССП на практике. Эта тенденция нашла свое подтверждение и в рамках I Международной конференции "Стратегическое управление бизнес-процессами", проходившей в г. Киеве в июне текущего года, когда ни один из докладчиков, затрагивавших тему ССП, не смог привести конкретные примеры внедрения этой методики на украинских предприятиях. Необходимо отметить, что сама методика не подразумевает получение быстрого результата, так как ориентирована, прежде всего, на долгосрочную стратегию предприятия. Тем более, на мой взгляд, важно понимание всех отрицательных и положительных ее сторон украинским менеджментом.

В качестве методологии рассмотрения проблемы предлагаю использовать несколько забытый, но от этого не потерявший своей актуальности, маркетинговый инструмент - SWOT-анализ. На мой взгляд, сугубо маркетинговый подход к рассмотрению проблемы позволяет лаконично и точно определить основные преимущества и недостатки ССП.

Возможности

1. Необходимость в универсальном инструменте для оценки деятельности предприятия.
2. Быстрая адаптация деятельности предприятия к изменению рыночной ситуации.
3. Наличие перспектив для глобализации и интернационализации бизнеса.

Сильные стороны

1. Необходимое условие создания стратегических карт - разработка стратегии компании.
2. Реализация стратегии предприятия в конкретных тактических действиях, сопровождающихся контролем его показателей.
3. Простота восприятия исполнителями.
4. Возможность графической интерпретации финансовых и не финансовых сторон деятельности предприятия.
5. Доведение стратегии компании до конкретных целей для каждого сотрудника.
6. Универсальность применения.
7. Инициация позитивных процессов в компании в процессе разработки и внедрения ССП.
8. Привязка к системе мотивации персонала в зависимости от достигнутых результатов.

Угрозы

1. Попытка рассматривать ССП как панацею от всех проблем предприятия.
2. Отсутствие разработанной стратегии развития на большинстве украинских компаний.
3. Дефицит квалифицированных кадров, обладающих стратегическим видением.

Слабые стороны

1. Размытость внедрения ССП.
2. Кажущаяся простота в применении.
3. Отсутствие быстрых результатов.
4. Инициатива разработки ССП может принадлежать только топ-менеджерам.
5. Трудность оценки важности ключевых показателей.

Хотелось бы более подробно остановиться на каждом из пунктов и проиллюстрировать некоторые из них примерами из практики внедрения ССП в нашей компании.

Возможности:

1. Необходимость в универсальном инструменте для оценки деятельности предприятия.

С бурным развитием экономики, усложнением управленческого и финансового учета, появлением холдингов, объединяющих в себе несколько предприятий из разных отраслей экономики, собственникам и топ-менеджерам, разрабатывающим стратегические решения, становится все труднее ориентироваться в огромном потоке новой информации. Особенно остро стоит этот вопрос для крупных многопрофильных предприятий, в которых без анализа возможностей по каждому направлению деятельности затруднительно определять стратегические объемы инвестирования и прогнозировать темпы развития. Во многих предприятиях существует система контрольных точек, отклонения от которых могут привести к критичным последствиям, однако, как правило, эти ориентиры для определения отклонений очень специфичны и понятны только узкоспециализированному менеджеру. И

самое главное то, что эти контрольные точки учитывают исключительно финансовые показатели и не учитывают нефинансовые факторы развития предприятия. Отсюда - реальная потребность в универсальном инструменте для осуществления оценок.

2. Быстрая адаптация деятельности предприятия к изменению рыночной ситуации

Примеров тому можно привести множество. Но наиболее яркий - развитие рынка услуг мобильной связи, сделавшего всего за 7-8 лет скачок от появления первых аппаратов стоимостью в \$1500 и первых 100 абонентов до сообщения о том, что в 2004 году количество пользователей мобильной связью превысит количество пользователей обычной телефонной связью. Без определения стратегии, постоянной ее корректировки сегодня невозможно занимать сколько-либо заметную позицию на рынке.

3. Наличие перспектив для глобализации и интернационализации бизнеса

Еще несколько лет назад трудно было даже представить приезд к нам признанного гуру маркетинга Джека Траута, а сегодня мы узнаем об открытии представительства его консалтинговой компании в Украине. Количество украинских студентов, получающих степень MBA по всему миру, растет с каждым годом. Поэтому ССП, разработанная американцами в 1994 году, сейчас приобретает у нас широкую известность.

Приход крупных иностранных игроков на украинский рынок - вопрос времени, и для успешного противостояния им необходимо как минимум владеть подобным инструментарием и технологиями.

Угрозы:

1. Попытка рассматривать ССП как панацею от всех проблем предприятия

Информационный шум вокруг ССП, кроме понятного позитива, несет и негативные моменты - появилась "мода" на создание стратегических карт, и у большого количества людей есть желание эту моду использовать, преподнося ССП как возможность автоматического управления предприятием. Однако нельзя забывать, что ССП - это всего лишь инструмент для внедрения стратегических планов в оперативную деятельность компании. И для того чтобы это внедрение произошло, необходимо сочетание целого ряда факторов, начиная с инициативы руководителя или владельца предприятия и заканчивая созданием механизма воплощения стратегии в жизнь и контроля над ее выполнением. Сама разработка ССП - это кропотливый долгосрочный процесс, реальный результат которого можно будет ощутить через несколько лет. Сегодня немногие владельцы предприятий готовы ждать так долго, не имея 100% гарантий, а такие гарантии, естественно, исключены.

2. Отсутствие разработанной стратегии развития на большинстве украинских компаний

3. Дефицит квалифицированных кадров, обладающих стратегическим видением объединил эти пункты для рассмотрения, потому что они взаимосвязаны между собой. Общеизвестно, что большой кадровый вопрос может свести на нет все благие намерения руководства и топ-менеджмента по внедрению в компании ССП, так как одной из основ внедрения есть понимание сотрудниками компании ее миссии и целей, а в идеале - их активное участие в их разработке. Теперь проведем небольшой эксперимент: попробуйте спросить у сотрудников, знают ли они миссию и стратегические цели компании, о понимании я даже не говорю. Опросите 10 человек и зафиксируйте результат.

Если пятеро ответят на ваш вопрос правильно, то можете поздравить себя и своего шефа.

SWOT-анализ Сбалансированной Системы Показателей. Часть II

Сильные стороны:

1. Необходимое условие создания стратегических карт - разработка стратегии компании

Сама по себе разработка стратегии компании - очень важный этап развития, и начало такого процесса говорит о зрелости компании и достаточно высоких ее достижениях. Но без наличия в ней четкой стратегии разработка ССП невозможна. Поэтому желание внедрить ее у себя, желание лучше понять свой бизнес и его перспективы с неизбежностью влечет за собой необходимость разработки стратегии. Работа над разработкой миссии и стратегических целей позволит взглянуть на деятельность каждого из направлений компании как бы со стороны, позволит оценить потенциал каждого направления и обнаружить реально существующие проблемы, которым до определенного момента не придавалось особого значения. Систематизация этих проблем позволяет разработать конкретные шаги по их устранению.

2. Реализация стратегии предприятия в конкретных тактических действиях,

сопровождающихся контролем его показателей

Одна из основных проблем менеджмента - контроль, особенно это касается стратегии. Дойдя до ее разработки, а иногда и до реализации, предприятия сталкиваются с необходимостью оценить успешность своих усилий, тем более что процесс разработки стратегии цикличен. Как раз в этот момент и возникает проблема оценки конкретного изменения - положительно ли оно или отрицательно, и с чем его нужно сравнивать. При отсутствии соответствующих показателей эти вопросы повисают в воздухе. ССП же позволяет конкретизировать ситуацию и отслеживать конкретные изменения, параллельно корректируя стратегию.

3. Простота восприятия исполнителями.

4. Возможность графической интерпретации финансовых и не финансовых сторон деятельности предприятия

Известный афоризм "Все гениальное - просто" не потерял своей актуальности и в век информационных технологий. Простота и наличие четких логических взаимосвязей между четырьмя составляющими ССП позволяют добиться понимания процессов, происходящих в компании, на уровне всех исполнителей. Нацеленность на финансовый результат в кратчайшие сроки мешает топ-менеджменту разглядеть за деревьями лес, то есть мешает понять важность нефинансовых показателей в работе предприятия. Здесь не случайно акцентируется внимание именно на понимании, и делается это для того, чтобы подчеркнуть, что через понимание приходит убеждение, и процесс внедрения ССП становится органичной частью работы компании.

5. Доведение стратегии компании до конкретных целей для каждого сотрудника.

Это один из самых сложных этапов в процессе внедрения, особенно с учетом различий в ментальности его исполнителей, но от этого он не становится менее увлекательным и интересным. Ведь при успешном внедрении ССП у членов коллектива появляется четкий ориентир в деятельности. Причем не просто в виде плана, спущенного сверху, а в осознании своей роли на предприятии, и через это осознание они приходят к сознательному вовлечению в выполнение стратегических целей компании в целом, как своих личных.

6. Универсальность применения

7. Инициация позитивных процессов в компании в процессе разработки и внедрения ССП.

8. Привязка к системе мотивации персонала в зависимости от достигнутых результатов

Эти сильные стороны объединены, так как для каждого предприятия составление и внедрение ССП - уникальный, неповторимый процесс, поэтому невозможно с уверенностью сказать к каким позитивным изменениям это приведет. Все эти изменения можно получить только опытным путем, вовлекая и мотивируя персонал к участию в процессе. Например, процесс внедрения ССП может повлечь за собой создание системы аттестации и оценки персонала и инициировать процесс создания системы обучения.

Слабые стороны

1. Размытость внедрения ССП

Как уже отмечалось в начале статьи, очень трудно оценить сам процесс внедрения ССП в организации, так как для получения объективных результатов требуются годы. За это время многое в деятельности компании меняется. Внедрение на первом этапе, то есть разработка стратегической карты ССП для топ-менеджмента, проходит достаточно быстро и четко, а вот продвижение дальше обрастает проблемами, так как требует большого объема подготовительной и разъяснительной работы. Причем в данном случае обязательно участие руководителя соответствующего подразделения.

2. Кажущаяся простота в применении

В принципе, у многих читателей может сложиться впечатление, что для разработки и внедрения ССП достаточно проштудировать книгу Р.Каплана и Д.Нортон, да еще, может, почитать статьи в Интернете. Стоит поздравить тех коллег, для которых этого оказалось достаточно. Но по ходу разработки ССП возникает масса вопросов, на которые ответить бывает очень не просто, а готовых рецептов, как уже подчеркивалось, в этом деле нет.

В идеале, необходимо пройти весь путь самостоятельно, при необходимости обращаясь за практическими советами к опытному консультанту, используя его опыт разрешения наиболее острых вопросов, а также опыт оценки проделанной работы. Это поможет избежать серьезных ошибок и сильно упростит работу.

3. Отсутствие быстрых результатов

Основной принцип оперативного управления - "продемонстрируйте мне быстрый результат". При разработке и внедрении ССП этот принцип просто не имеет смысла, так как получение оцениваемых результатов деятельности по ССП возможно только в течение нескольких лет собственно реализации стратегического плана.

Поэтому серьезной проблемой может стать непонимание топ-менеджментом целей внедрения ССП в условиях быстроизменяющейся рыночной ситуации. Таким образом, критичным является следующий пункт.

4. Инициатива разработки ССП может принадлежать только топ-менеджерам

Каким бы грамотным и "продвинутым" не был персонал компании, без инициативы топ-менеджмента разработка ССП невозможна. Хотя, безусловно, из любого правила бывают исключения, и специалистам не раз приходилось слышать о разработке ССП для отдельного подразделения компании. Но при таком варианте достоинства ССП не используются в рамках всей организации и в результате получается гораздо меньший эффект, тем более что любое подразделение организации взаимодействует с целым рядом других подразделений и, несомненно, зависит от качества их работы.

5. Трудность оценки важности ключевых показателей

Выбор ключевых показателей - достаточно ответственный и неоднозначный процесс. Особенно это становится очевидным, когда происходит определение нефинансовых показателей. Финансовые показатели в компаниях отслеживаются постоянно, а вот определение нефинансовых показателей, тем более на первом этапе, достаточно сложно из-за их неоднозначности. При оценке показателей имеет смысл расположить их по степени значимости в каждой из четырех составляющих и оставить не более пяти ключевых и наиболее важных из них по каждой составляющей.

Подводя итоги, хотелось бы подчеркнуть, что процесс разработки и внедрения Сбалансированной Системы Показателей - всегда полезный и нужный для компании. И как любая новая идея, эта также требует определенного времени для выработки собственного опыта.
