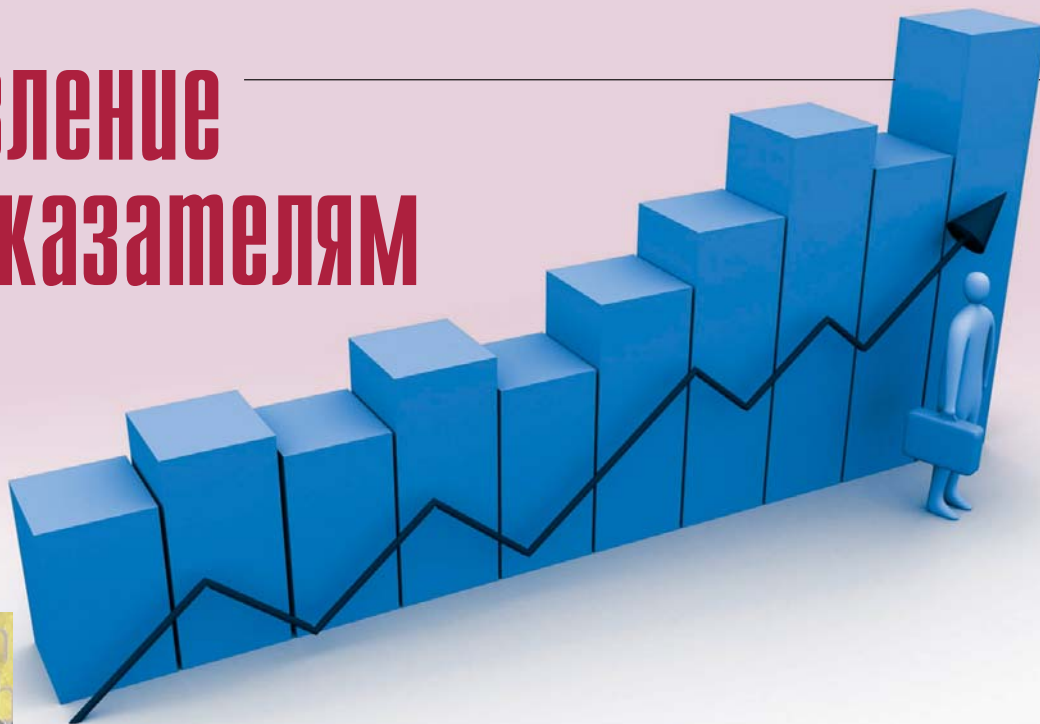


# Управление по показателям



Словосочетание «ключевые показатели эффективности» (KPI) на сегодняшний день очень популярно в украинской бизнес-среде. В сложной экономической ситуации трудно надеяться на успех, не научившись управлять эффективностью работы компании. Но нельзя управлять тем, что невозможно измерить. И во многих компаниях учатся измерять, насколько хорошо работает каждое подразделение (производство, закупки, прода-

жи, склад, транспорт и т.д.), и управлять показателями их работы. Но, как ни странно, улучшить ситуацию в целом это помогает не всегда.

Причина проста, считает учредитель компании Lubandy Logistic Services Роберт ЛЮБАНДИ: иногда за деревьями мы не видим леса – отслеживая отдельные показатели, забываем об общей цели, ради которой они вводились.

– Многие руководители воспринимают KPI лишь как инструмент для управления эффективностью процессов. Но не стоит забывать, что само это понятие родилось в контексте концепции Balanced Scorecard (BSC) – системы сбалансированных показателей (ССП), разработанной в конце 80-х годов прошлого столетия профессорами Гарвардской школы экономики Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом.

По определению, BSC – это механизм последовательного доведения до персонала стратегических целей компании и контроль их достижения через Key Performance Indicator. Т.е. KPI, по сути, являются измерителями достижимости целей компании и в то же время – характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого сотрудника. Они служат своего рода мостиками от стратегии к оперативному управлению. А это значит, что без определения стратегии компании любые показатели становятся самоцелью и практически не имеют смысла. Их можно описывать сколько угодно, но что это даст без понимания, зачем и почему их следует измерять?

Миссия, стратегия... У большинства компаний они есть, часто даже отпечатаны на красивых плакатах и висят на стенах в каждом кабинете. Но проблема в том, что линейные сотрудники в основном воспринимают их как красивые слова, не имеющие к ним никакого отношения. И так будет до тех пор, пока каждый грузчик или водитель не увидит эту миссию со своей перспективы и не поймет свою роль в ее исполнении – в какой части процесса он находится и как его работа влияет на общий результат. Это и позволяет сделать методика BSC.

## Определение целей

Цель методики Balanced Scorecard – с помощью системы показателей «спустить» миссию компании на все ее уровни так, чтобы каждый сотрудник понимал и мог оценить свой вклад в ее выполнение. Миссия выражается в 2–3 словах, которые нередко выносятся в рекламные сообщения. Например, Nokia своими продуктами объединяет людей, Audi с помощью техники делает шаг вперед и т.п. Но вопрос в том, как именно реализуются эти высокие цели, и какова в этом роль линейных сотрудников.

Ответ на него помогает найти методика BSC, позволяющая установить для каждого сотрудника KPI, являющийся частью соответствующего стратегического показателя. Цели этой методики таковы:

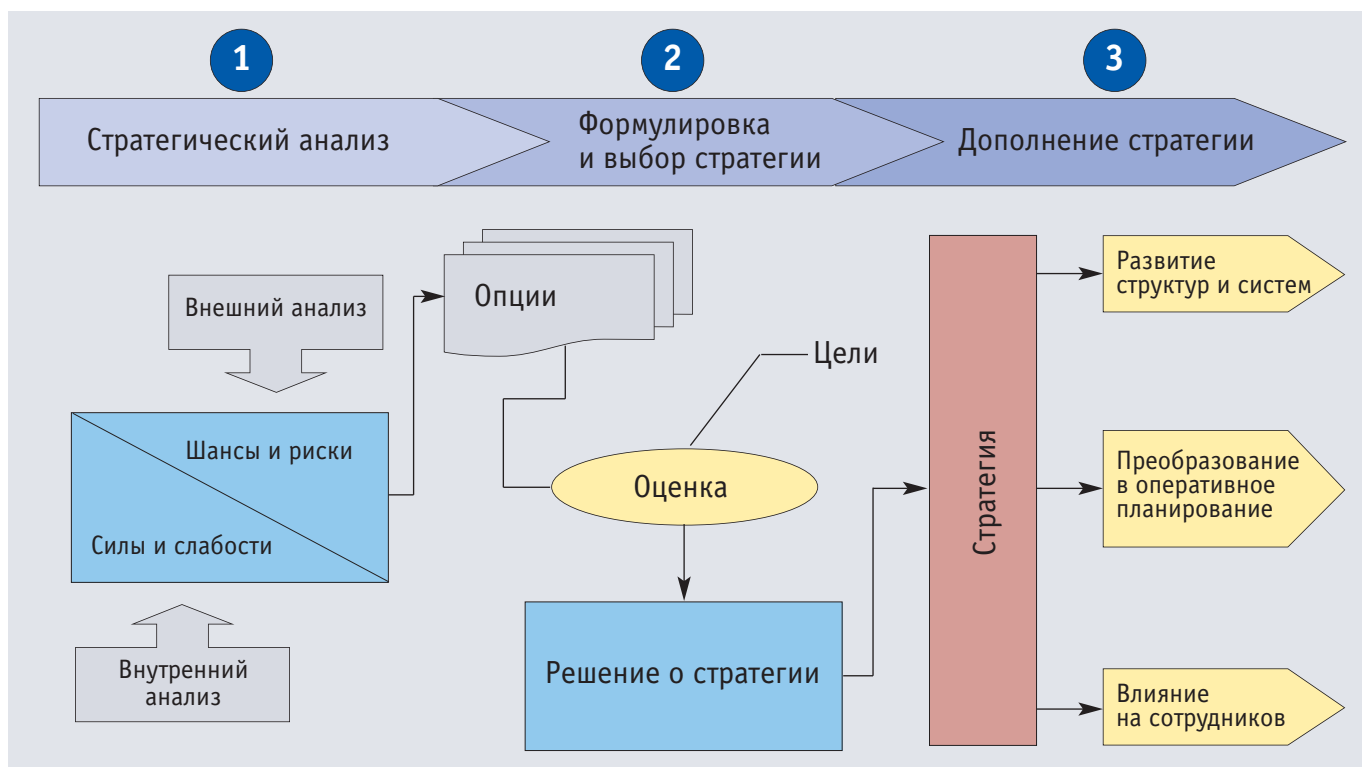
- отображение видения;
- систематическая коммуникация с сотрудниками;
- одинаковая цель сотрудников и фирмы;
- внедрение стратегии в будни фирмы;
- концентрация на ключевых процессах и самых важных параметрах успеха;
- понимание критических параметров и их влияния на фирму;
- мониторинг достижения поставленных целей.

## Пирамида реализации миссии компании Рис. 1

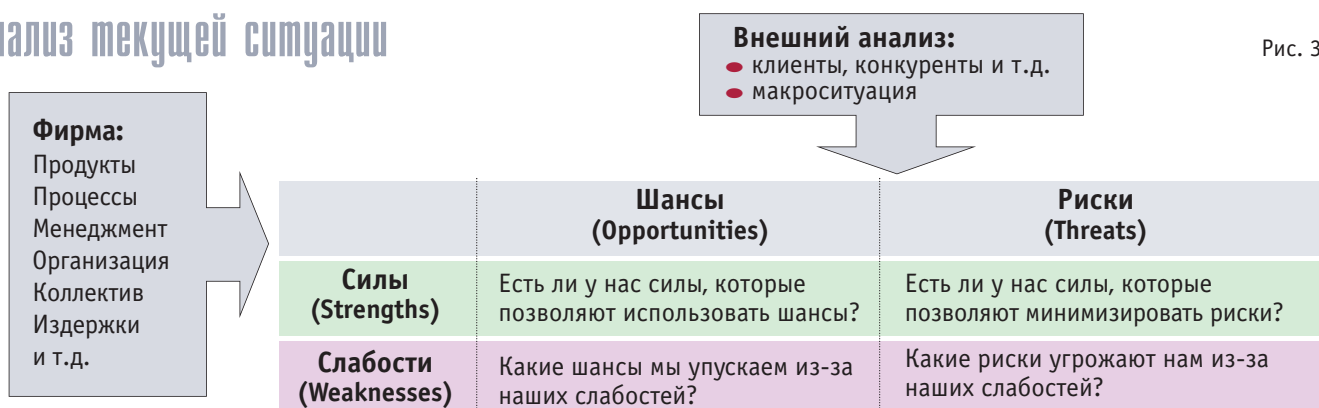


Т.е. разработку системы сбалансированных показателей следует начинать с самого начала: от миссии – к стратегии компании, затем – к стратегии ее подразделений и планам их оперативной деятельности. Этот путь схематически отражен на Рис. 2. И начинается он с внешнего и внутреннего анализа текущей ситуации, помогающего конкретизировать сильные и слабые стороны компании и связанные с ними шансы и риски. Это можно сделать с помощью простого прямоугольника, описывая для каждой конкретной ситуации соединение его ячеек. Какие есть сильные стороны, из которых возникают шансы для компании? Где они? Есть ли слабости, из-за которых эти шансы могут быть потеряны? Какие риски угрожают фирме из-за этих слабостей? Есть ли у нее силы, чтобы минимизировать эти риски? (Рис. 3).

## Последовательность стратегического планирования Рис. 2



## Анализ текущей ситуации Рис. 3





Чтобы увеличивать свои шансы на успех, компания должна развивать сильные стороны и компенсировать слабости. Но для этого их нужно не только четко обозначить, но и найти их причины и источники во внутренних процессах. Это поможет сделать следующий анализ, в ходе которого каждый процесс описывается в виде цепочки последовательных шагов. Если речь о внедрении новых продуктов, это могут быть: разработка новинки, ее тестирование, производство, маркетинг, сбыт и сервис (Табл. 1). В логистике цепочка состоит из: входа товара, его приема, размещения в складе, обработки, сбора заказа, отгрузки и доставки. Для каждого шага также определяются сильные стороны и слабости.

Табличка, которая получается в результате, помогает лучше понять причины несоответствия между существующим и желаемым положением вещей. Их называют опциями, и выявляются их в результате анализа, как правило, немало. Браться за исправление всех одновременно, конечно, не стоит – необходимо решить, какие направления являются для компании приоритетными, на чем следует сосредоточить усилия в первую, вторую и т.д. очередь. На этом основании и определяются стратегические цели компании.

## С четырех перспектив

Следующая задача – построить карту стратегических задач, логически связанных со стратегическими целями, т.е. распланировать, КАК компания будет переходить от сегодняшней ситуации к желаемой. Классическая система управления, основанная лишь на финансовых показателях, не поможет этого сделать. Бухгалтерская отчетность позволяют сориентироваться, где компания находится на данный момент (или находилась день-два назад, учитывая время сбора и обработки данных), но не дает достаточной информации для принятия правильных и своевременных управленческих решений.

Д. Нортон и Р. Каплан подчеркивали, что, кроме финансовых («твердых»), существует также большое количество так называемых мягких (нефинансовых) показателей. В комплексе они позволяют рассматривать деятельность компании с четырех перспектив:

- финансовой – каково представление о компании у акционеров и инвесторов;
- клиентов – какой видят компанию покупатели ее продуктов;
- бизнес-процессов – какие процессы требуют оптимизации, на каких стоит сосредоточиться, от каких отказаться;
- обучения и роста – какие есть возможности для повышения компетентности сотрудников и развития компании.

На практике это означает, что при планировании нужно учитывать не только желаемые финансовые результаты – сколько компания должна тратить и зарабатывать. Необходимо также четко определиться с тем, что важно для клиентов (потребителей), что и как нужно сделать, чтобы предложить им это, какими знаниями и навыками должны обладать для этого сотрудники. Только тогда картина становится целостной, и можно понять, на каких участках и что именно нужно измерять и контролировать.

Все четыре перспективы тесно взаимосвязаны. Для владельцев и топ-менеджмента в первую очередь важен, конечно, финансовый успех, но он зависит и от отношения клиентов к компании и ее продуктам, и от качества процессов, и от уровня подготовки сотрудников, которые эти процессы выполняют. Не будет квалифицированных работников, правильных процессов – не будет удовлетворенности клиентов, а значит, и роста оборотов с прибылями. Поэтому цели по финансовым показателям должны быть подкреплены соответствующими целями по каждой из перспектив. И соответствующим набором показателей, подсказывающих управленцам на разных уровнях, что именно нужно делать и правильно ли с точки зрения достижения цели это делается сейчас.

Чаще всего проблемы возникают с тем, чтобы найти показатели, поддающиеся числовому измерению. Особенно **с перспективы обучения и роста**, которую часто называют еще перспективой персонала. Продуктивность сотрудника оценить несложно – обычно она выражается в сумме прибыли, которую он приносит компании. Это значимый финансовый показатель, но он оставляет за кадром такие важные аспекты, как удовлетворенность и лояльность персонала. Их также нужно измерять – к примеру, по среднему сроку работы людей в компании, количеству увольнений, готовности (в %) обучаться и повышать уровень квалификации. В Европе нередко учитывают также, какой процент сотрудников готов привлекать в компанию своих друзей и родственников.

## Анализ внутренних процессов

Табл. 1

	Внедрение новых продуктов	Разработка	Тесты	Производство	Маркетинг	Сбыт	Сервис
Признаки/успешные факторы	Время внедрения/ количество патентов	Экология/ эргономика/ дизайн	Сроки/ количество улучшений	Производств. издержки/ измельчение ассортимента	Цена продажи/ реклама	Транспорт/ хранение/ калькуляция	Время гарантии/ время реакции
Сильные стороны (примеры)		Прочность			Цена продажи/ запросы рынка	Каналы продаж	24 ч
Слабости (примеры)	Нет соответствия с запросами рынка	Длительные периоды развития	Недостат. внутреннее тестирование	Высокие производств. издержки			

## Пример из практики

В ходе проекта по внедрению системы сбалансированных показателей в подразделении логистики компании «Альба Украина» (дистрибуция фармпрепаратов) для оценки ситуации с перспективы сотрудников рассматривались следующие факторы:

- мотивация, причем не только финансовая. Для людей не менее важно понимание, что от их работы зависит здоровье 20% украинского народа (доля рынка «Альба Украина»), что каждая их ошибка может нанести кому-то вред;
- условия труда, улучшение которых также можно отнести к элементам мотивации. От них в немалой степени зависят и эффективность, и качество работы сотрудников;
- обучение и лояльность. Чтобы сотрудник был лояльным, т.е. хотел продолжать работу в компании и был заинтересован в ее успехе, он должен иметь свою цель – например, возможность развития и профессионального роста.

**С перспективы бизнес-процессов** план действий определяется, исходя из ответа на вопрос: «В каких процессах мы должны становиться лучше?» В логистике важнейшие внешние показатели – сроки поставки и точность выполнения заказов, соответствующие внутренние – состояние склада и доступность товара. Ключевые финансовые показатели – эффективность на сотрудника и стоимость подбора единицы товара. На их рост и направлены обычно все усилия. А оценить результативность этих усилий можно по повышению производительности склада без потери гибкости предлагаемых клиентам услуг. В этом плане объектом внимания должно стать также внедрение новых технологий, в т.ч. средств автоматизации, позволяющих повышать эффективность и качество процессов.

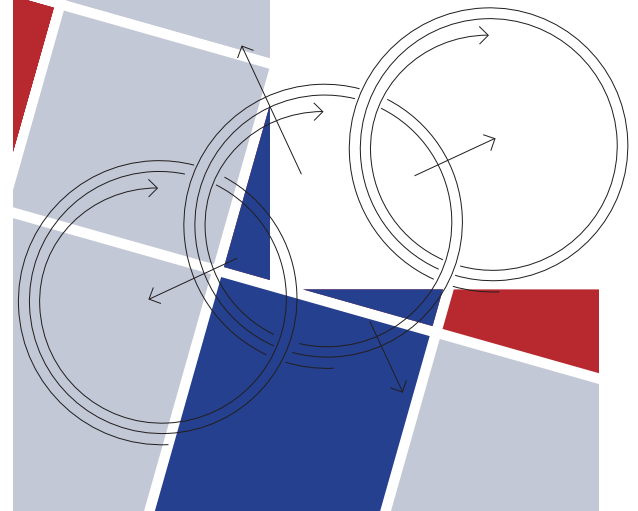
Важнейший вопрос **с перспективы клиентов**: «Какие их потребности компания должна удовлетворять?» Степень их удовлетворенности позволяют оценить количество заказов и положительных отзывов о работе компании, их лояльность – число повторных заказов, а уровень популярности фирмы и ее продуктов (услуг) – количество новых заказчиков.

Подходы инвесторов к оценке компании (**финансовая перспектива**) меняются в зависимости от фазы ее развития. На этапе роста главные показатели – увеличение оборота и прибыли, в фазе зрелости – объем прибыли в целом и на единицу товара, а также оборот на сотрудника. А когда приходит время «урожая», рассматриваются возврат инвестиций и рыночная стоимость предприятия.

Для большей части украинских компаний на данном этапе самая важная цель с точки зрения финансов – оптимизация затрат. А достичь ее практически невозможно, не реализовав функцию стратегического планирования.

## От слов – к делу

Именно благодаря сочетанию «твердых» и «мягких» показателей Balanced Scorecard становится действенным инструментом воплощения в жизнь стратегических планов развития компании, ведь менеджмент получает возможность постоянно контролировать показатели эффективности по каждому из выбранных направлений и оперативно предпринимать корректирующие действия. Таким образом, реализацию стратегии удастся сделать регулярной деятельностью всех подразделений, управляемой с помощью планирования, учета, контроля и анализа текущих результатов, а также мотивации персонала на решение поставленных задач.



Но следует учитывать, что человек может постоянно отслеживать и влиять на ограниченное количество показателей – обычно не более 3–5. Поэтому «приборная панель» менеджера каждого уровня включает только те KPI, которыми он оперирует в своей деятельности. Для топ-менеджеров это показатели стоимости компании, эффективности использования капитала, эффективности инвестиций и т.д., на уровне руководителей производственных подразделений – показатели операционных затрат, загрузки мощностей, процента брака и т.п. Причем система выстраивается таким образом, чтобы задачи и показатели управленцев более высокого уровня в интегрированном виде отражали KPI менеджеров более низкого уровня оргструктуры.

Благодаря этому поддерживается и постоянная коммуникация между уровнями управления: стратегические цели разбиваются на конкретные задачи для нижестоящих подразделений и спускаются на функциональный и индивидуальный уровни в виде целевых показателей. По каждому устанавливаются временные рамки – сроки, в которые должны быть достигнуты требуемые результаты. Ход выполнения каждой задачи постоянно отслеживается, и в случае необходимости (при несоответствии факта плану либо при изменении целей) оперативно корректируется.

Это особенно важно в современной динамичной бизнес-среде, ведь происходящие на рынке изменения нередко вынуждают руководителей пересматривать стратегические планы. Внедрять эти изменения в жизнь компании, управлять достижением поставленных целей можно в рабочем порядке, внося соответствующие коррективы в карту сбалансированных показателей и тем самым направляя сотрудников на правильный путь.

Но следует также понимать, что любой серьезный проект должен внедряться постепенно и последовательно. Пытаться сделать все и сразу не только крайне сложно, но и опасно – бизнес не любит революций, большого слона нужно есть маленькими кусочками. И эти «кусочки» также нужно разделить с самого начала, определяя очередность и временные рамки необходимых изменений.

## Пример из практики

В компании «Альба Украина» в ходе внешнего и внутреннего анализа был определен целый ряд целей во всех четырех перспективах (Рис. 4):

- 1) получение сертификата соответствия международному стандарту GDP;
- 2) организация SCM;
- 3) расчет стоимости операций на всех этапах;
- 4) определение признаков качества операций;
- 5) оптимизация издержек;
- 6) внедрение стратегического планирования и моделирования бизнес-процессов;
- 7) постановка системы мотивации;
- 8) улучшение условий труда;
- 9) обучение и лояльность сотрудников;
- 10) формализация и поддержка стандартов обслуживания клиентов.

Многие из этих целей тесно взаимосвязаны, и браться за все одновременно не было смысла. Поэтому в ходе дальнейшего обсуждения решили установить такую последовательность:

- на первом шаге рассчитать стоимость всех выполняемых операций, позаботиться об улучшении условий труда персонала, его обучении и повышении лояльности, а также начать внедрение стратегического планирования;
- на втором – организовать управление цепочкой поставок, разработать систему мотивации сотрудников и определить признаки качества операций;
- и только после этого перейти к процедуре сертификации по GDP, оптимизации издержек и формализации стандартов качества обслуживания клиентов.

И уже на первом шаге появился такой стратегический показатель (для уровня руководителя подразделения), как стоимость подбора штуки товара. Все расходы, связанные с обслуживанием склада, должны быть прозрачны, необходимо четкое понимание, что включается в расходы логистики и сколько стоит каждая операция. С показателями по внедрению стратегического планирования было сложнее. Первоначально остановились на временном: решили, что выполнить эту работу необходимо в течение шести месяцев. По улучшению условий труда также было длительное обсуждение, в результате которого пришли к тому, что руководитель склада будет направлять на эти цели 1,5% бюджета логистики.

По пункту об обучении и лояльности персонала появилась идея: дать возможность каждому сотруднику освоить не одну, как раньше, а 2–3 специальности. Начали процедуру обучения, по результатам которого работникам вручаются лицензии за каждую освоенную специальность (после тестирования на знание процесса и должностной инструкции). И поставили цель: хотя бы по две лицензии до конца 2009 г. должны иметь 50% сотрудников, а к концу 2010 г. – 100%.

## Препятствия на пути

Система сбалансированных показателей является действенным и эффективным инструментом управления, но нужно затратить немало усилий, средств и времени, чтобы выстроить и внедрить ее. А это практически невозможно, если идея не получает поддержки на всех уровнях компании.

Со стороны собственников эта поддержка заключается, прежде всего, в готовности передать часть управленческих функций на нижние уровни, ведь после внедрения BSC каждый сотрудник получит возможность управлять «своей» частью процесса. Как показывает практика, далеко не все к этому готовы – многие собственники боятся выпустить вожжи из рук. Так же, как и топ-менеджеры, которые опасаются, что после внедрения управления по показателям окажутся ненужными.

## Перспективные цели компании «Альба Украина»

Рис. 4



Но следует учитывать, что на определенном уровне развития компании даже хорошо подготовленный руководитель может стать тормозом ее дальнейшего роста, если по-прежнему будет пытаться управлять всей ее работой в ручном режиме.

Менеджмент низшего звена и рядовые сотрудники поддержат внедрение Balanced Scorecard только в том случае, если будут понимать, что им это даст. «Зачем мне что-то мерить, если я делаю здесь только маленький кусочек работы?» Но если человек поймет, что этот «кусочек» важен для общего результата и будет всегда виден, он, скорее всего, отнесется к идее по-другому.

Непростой задачей при разработке Balanced Scorecard является и установление причинно-следственных связей: что из чего возникает и как один показатель зависит от другого.

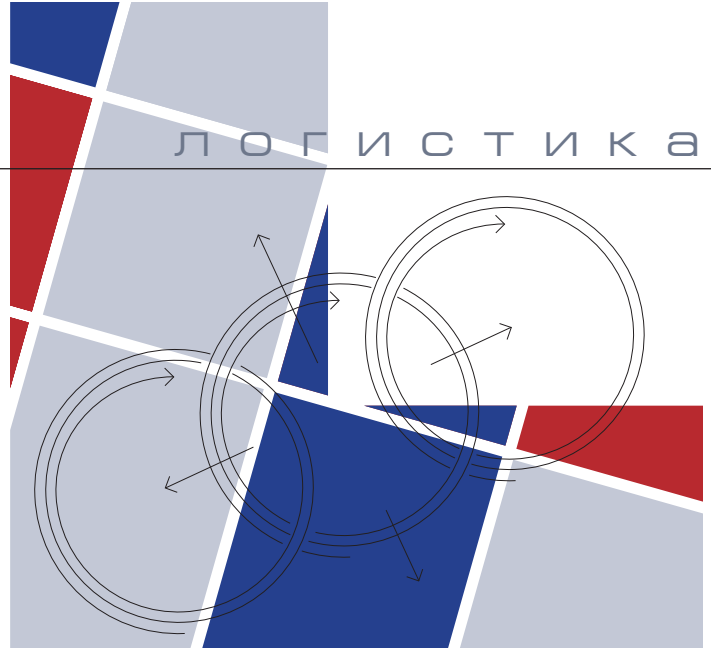
Эти связи не всегда линейны, тем более, если речь идет о целях разных участков и подразделений. Только оценка ситуации с четырех перспектив помогает разобраться, что к чему, и правильно расставить приоритеты. Именно в этом вопросе компаниям чаще всего необходима помощь сторонних специалистов, поскольку компетенции своих сотрудников, обычно не имеющих специальных знаний и опыта, оказывается недостаточно.

Часто возникают трудности и с пониманием «мягких» целей и определением показателей для них. Финансовые обычно всем понятны: например, задача достичь определенной прибыли с единицы товара вполне конкретна и однозначна, отслеживать и измерять этот показатель легко.

Но когда речь идет, скажем, о внедрении стратегического планирования, есть над чем работать. Ведь саму эту цель каждый понимает по-своему, а уж тем более – показатели, по которым можно отслеживать ее выполнение, и их связь с финансовыми результатами. В таких случаях немало сил и времени уходит на объяснения, на то, чтобы выработать единое для всех уровней компании видение и понимание.

Когда первые этапы внедрения BSC пройдены, появляется еще одна опасность. Как уже говорилось, эта методика предполагает постоянную проверку и корректировку целей. Но иногда соблюдению этого условия мешает чисто психологический аспект: руководителям кажется, что, изменяя цель, они признают, что изначально ошиблись при ее формулировке, а это может негативно сказаться на их авторитете. Хотя на самом деле не только авторитет менеджера, но и компания в целом пострадают только в том случае, если направление развития будет выбрано неправильно.

Цели и, соответственно, KPI нужно корректировать по мере изменения ситуации в компании и во внешней среде – это одно из важнейших условий эффективности системы. И все участники этого процесса должны быть заинтересованы в том, чтобы его постоянно поддерживать. В одном из проектов для этого была разработана специальная система мотивации менеджеров всех уровней – переменная часть их заработной платы (25%) связана со стратегическими показателями и достижением поставленных целей. Благодаря этому люди напрямую заинтересованы в том, чтобы BSC оставалась живой и жизнеспособной. Более того, сотрудники, которым сообщили о предстоящих изменениях в оплате труда, заранее начали улучшать свои процессы, чтобы подойти к моменту внедрения с хорошими результатами.



## Цели и средства

В практике известны случаи, когда компании отказывались от BSC уже после того, как прошли первые этапы ее разработки. К примеру, в одном из проектов, структурировав и оцифровав стратегические планы, собственники пришли к выводу, что полученная картина не вполне совпадает с тем, к чему они на самом деле стремились. Но чаще причинами отказа становятся недоверие, что наблюдение за поставленными целями будет давать конкретные эффекты, либо неготовность нести затраты (финансовые, трудовые и временные), связанные с поддержкой системы.

«Цель красива, но обходится слишком дорого», – делают вывод в некоторых компаниях. И в ряде случаев он вполне оправдан, ведь управление по показателям подходит не всем. Эффективно оно лишь для предприятий, которые достигли определенной критической массы – не в смысле оборотов, а по количеству уровней управления. Ведь суть методики Balanced Scorecard в том, чтобы с помощью системы показателей «спускать» цели и решения руководства на нижестоящие уровни. Если их немного, т.е. структура компании достаточно плоская, делать это нет смысла – эффект будет небольшой и не оправдает понесенных затрат.

С другой стороны, на крупных предприятиях, имеющих несколько направлений деятельности и очень уж сложную структуру, внедрение BSC также может стать трудновыполнимой задачей. Нередко оказывается, что цели различных подразделений не совпадают и даже противоречат друг другу, и создание единой для всех системы показателей кажется невозможным. В таких случаях лучший выход – разбить эту работу на несколько этапов и сначала внедрить методику в одном, лучше самом стратегически важном подразделении. А когда она заработает и даст желаемый эффект, можно переходить и на другие, согласуя и связывая воедино их цели и задачи.

Но в любом случае нет смысла внедрять KPI сами по себе, без анализа стратегических целей компании и процессов их достижения. Это будет погоня за цифрами, которые в сумме ничего не дают – т.е. далеко не то, к чему стремится каждая компания.