

Тема 6: Збалансована система показників та KPI



KEY
PERFORMANCE
INDICATOR

KPI (ключові показники ефективності) - система фінансових і нефінансових вимірювальних показників ефективності конкретної діяльності та фактично отриманих результатів.

Збалансована система показників (ЗСП)
(Balanced Scorecard, BSC) - концепція перенесення і декомпозиції стратегічних цілей для планування операційної діяльності та контролю їх досягнення, механізм взаємозв'язку стратегічних задумів і рішень з щоденними завданнями, спосіб спрямувати діяльність всієї компанії (або групи) на їх досягнення

СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ТА KPI — рідні, але різні

Приклади показників по кожній складовій системи збалансованих показників наведено в таблиці.

ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ <ul style="list-style-type: none">• Сумарні активи• Валова маржа• Прибуток на одного працівника• Прибутковість власного капіталу (ROE)• Оборотність дебіторської заборгованості	КЛІЄНТСЬКІ ПОКАЗНИКИ <ul style="list-style-type: none">• Доля ринку• Задоволеність клієнтів• Кількість клієнтів• Час відповіді на звернення клієнта• Відсоток повернення товару• Сумарні витрати на одного клієнта
ПОКАЗНИКИ, ПОВ'ЯЗАНІ З ПЕРСОНАЛОМ <ul style="list-style-type: none">• Плинність кадрів• Кількість рацпропозицій• Продуктивність праці• Кількість годин на навчання• Своєчасність проведення атестації• Кількість порушень етики	ПОКАЗНИКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ <ul style="list-style-type: none">• Тривалість циклу замовлення• Повнота виконання замовлення• Точність виконання замовлення• Своєчасна доставка• Дотримання графіку• Оборотність запасів готової продукції

Усі ці показники в Україні часто називають KPI, що абсолютно неправильно. Адже KPI (Key Performance Indicators — ключові показники ефективності) — це зовсім інша система показників, яка може гармонійно і вдало доповнити СЗП, але не замінити її.

ОБОВ'ЯЗКОВІ ЦИКЛИ ПРИ РОБОТІ СИСТЕМИ KPI

Є кілька принципів створення системи KPI, про які важливо пам'ятати.

По-перше, кожен показник ефективності повинен бути **адресним**, тобто закріпленим за конкретною функціональною одиницею (людиною, департаментом і т.п.).

Приклад: такий показник ефективності, як повернення колишніх членів клубу, має адресну приналежність до сервісного департаменту, до фітнес-консультантам (якщо такі є) і, звичайно, до відділу продажів (якщо менеджери займаються продовженням карт).

По-друге, ключовий показник ефективності повинен бути **прив'язаний до конкретної тактичної і стратегічної мети**, кожен KPI прив'язаний до ключових бізнес-процесів.

Приклад: Стратегічна мета клубу - збільшення клієнтської бази за допомогою залучення нових клієнтів. Які KPI можуть бути безпосередньо пов'язані з цим завданням? Кількість проведених менеджером за день зустрічей, число нових потенційних клієнтів, що з'явилися в базі за день, і інші KPI, що безпосередньо впливають на збільшення кількості клієнтів клубу.

По-третє, перед людьми важливо ставити реальні цілі.

По-четверте, будь-який показник ефективності повинен бути так сформульований і пораховано, щоб можна було в будь-який момент його виміряти щодо загального плану і, якщо необхідно, втрутитися і скорегувати дії.

По-п'яте, будь-який показник повинен бути прогнозованим.

Приклад: Припустимо, клієнтська база у клубу на поточний момент 1850 чоловік, а відсоток продовжень - 40%, тобто після закінчення року «старих» клієнтів залишається 740 осіб, що при стабільній продажу 100 карт в місяць лише незначно збільшить аудиторію клубу на майбутній рік (до 1940 чоловік). Однак ми можемо спрогнозувати, що при продовженні в 60%, коли до кінця року в клубі залишаться 1100 осіб, за умови стабільності продажу 100 карт в місяць клієнтська база зросте до 2300 осіб.

По-шосте, система ключових показників ефективності повинна **бути обмеженою**, тобто фокусувати всю увагу співробітників на гранично конкретних і важливих речах.

Приклад: Розглянемо вже згаданий тренажерний зал. У ньому досить навіть трьох показників: кількість персональних тренувань, відсоток покупки ПТ після вступного тренінгу і відсоток утримання клієнтів. Виходячи з цього, ми вже цілком можемо оцінити ефективність роботи персоналу залу, а співробітники будуть розуміти, над чим саме потрібно працювати, за що платять.

По-сьоме, KPI повинні **бути чітко і просто сформульовані**.

Приклад: В ідеалі кожен KPI повинен бути прописаний для управлінця в трьох іпостасях: нижній допустимий поріг, плановий поріг і стратегічна мета. Скажімо, в тому ж тренажерному залі при стратегічному показнику в 135 персональних тренувань тренера плановий поріг буде 100, а мінімальний - 75 (недосягнення даного порогу покаже неефективність співробітника або департаменту в цілому). Така система підрахунку є простою, чіткою, зрозумілою і доступною будь-якому співробітникові.

І останнє. Система KPI повинна бути підкріплена **стимулами**.

ПРИКЛАДИ КРІ

Цель	КРІ, с помощью которого измеряется цель	Метод сбора	Целевое значение	Допустимое значение	Критическое значение
Вкусно	Оценка	Опрос на сайте	9	8,5	Меньше 8,5
Быстро	Время доставки	Чек при доставке	30 мин	Больше 30 мин	Больше 35 мин
	% не вовремя	Отчет в информационной системе	95%	90%	Меньше 90%

Наименование КРІ	Время доставки	№ 1
Назначение КРІ	Показатель позволяет контролировать скорость выполнения заказа клиента	Единицы измерения
Целевое значение КРІ	30 минут	Минуты
Допустимое и критическое значение	35 минут; более 35 минут	
Ответственный за КРІ	Руководитель отдела доставки	
Ответственный за сбор данных	Операционист	
Метод измерения/формула расчета	Время доставки = (Время получения заказа от клиента - Время передачи товара и выписка чека)	
Источник и метод сбора данных для расчета КРІ	Чек при доставке. В чеке фиксируется время доставки	Периодичность сбора День, Неделя, месяц

ВИСНОВКИ

Системи KPI та BSC повинні розроблятися з правильною методикою, щоб забезпечити **глобальну, а не локальну оптимізацію бізнесу**. Виключити функціональний підхід при розробці KPI.

Система KPI та система бюджетування в ідеалі повинні інтегруватися та доповнювати один одного, або, як мінімум, не конфліктувати.