

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КРІ В РАМКАХ СТРАТЕГИИ – «УДЕРЖАНИЕ СЕГМЕНТА ЭЛЕКТОРАЛЬНЫХ (РЕЙТИНГОВЫХ) ИССЛЕДОВАНИЙ»

Специальность: Экономика и управление народным хозяйством

Направление: Инструменты стратегического менеджмента

Автор: Е.А. АНДРЕЕВА, магистрант факультета прикладной математики и кибернетики Тверского государственного университета

В работе рассматриваются особенности определения ключевых показателей эффективности (КРІ) для оценки деятельности организации. Представлена общая характеристика рассматриваемой организации – ООО «Центр общественное мнение». Описывается авторская методика выделения ключевых показателей эффективности деятельности компании, подразделений и сотрудников в рамках стратегии – «Удержание сегмента электоральных (рейтинговых) исследований». Рассматриваются основные этапы разработки программного продукта по оценке деловой активности компании на основе КРІ.

In this paper author considers features in defining of Key Performance Indicators for company performance evaluation. General characteristic of Public Opinion Centre Ltd. presented. Author gives the way of selecting of Key Performance Indicators of company performance efficiency and of its departments and employees as well within electorate research segment retention strategy. Also main stages in software product development are considered. The product designed for KPI-based evaluation of company business activity.

Ключевые слова: эффективность бизнеса, ключевые показатели эффективности деятельности, хранилище данных, программный продукт, ключевые показатели результативности.

Keywords: business performance, key performance indicators, data warehouse, software product, key result indicators.

Организации, оценивающие эффективность своей деятельности, как правило, сталкиваются с проблемой выбора наиболее важных индикаторов (измерителей), метрик бизнес-процессов (БП), помогающих как видеть картину в целом, так и оценивать ситуацию и тренды во всех ключевых областях деятельности. Одним из современных управленческих инструментов в данной области является система управления эффективностью деятельности компании, а так же ее подразделений и сотрудников на основе ключевых показателей эффективности (КРІ).

Как правило, многие организации используют неверные параметры своей деятельности, значительную часть которых ошибочно называют ключевыми показателями эффективности. Каждая организация должна проанализировать огромный спектр показателей и, исходя из приоритетов, выбрать те измерители, которые наиболее полно будут соответствовать стратегии, предприятию, конкретному структурному подразделению или отдельному сотруднику.

В статье рассмотрена авторская методика, позволяющая комплексно подойти к решению задачи управления эффективностью бизнеса на основе КРІ применительно к выбранной организации – ООО «Центр общественное мнение». Для разработки данной методики необходимо выделить четыре блока.

Блок 1 – определение общих положений. Под КРІ понимают базовые показатели, выделенные из множества измеряемых метрик бизнес-процессов, позволяющие объективно определять эффективность выполнения данного процесса. К каждому КРІ предъявляется ряд формальных требований (рис.1).

Следует отметить, что имеются различные переводы термина КРІ – Key Performance Indicators. В экономической практике термин КРІ используется как «ключевые показатели деятельности», «показатели деловой активности» и другие. В данном исследовании термин КРІ означает «ключевые показатели эффективности» в соответствии с переводом термина в книге Д. Параментера – «Ключевые показатели эффективности».



Рисунок 1 – Характеристики КРІ [1, С. 3]

Вышеперечисленные требования неизменны, варьируется только количество КРІ, в зависимости от рассматриваемой предметной области структуры и особенностей затронутой организации.

Существует три типа показателей деятельности организации [1, С. 3]:

- 1) ключевые показатели результативности (KRI) говорят о положении дел в целом, имеют денежное выражение;
- 2) производственные показатели (PI) указывают на то, что следует делать;
- 3) ключевые показатели эффективности (KPI) говорят о том, как можно кардинально повысить производительность.

Блок 2 – характеристика предметной области. Для разработки методики, которая поможет достоверно оценивать эффективность деятельности компании, подразделений или сотрудников, требуется не только знать формальные качественные и количественные требования к KPI, но также следует понимать предметную область. Представим организационную структуру рассматриваемой организации с указанием планируемого количества KPI и исполняемого бизнес-процесса (БП) на каждом выделенном уровне (рис.2).



*- студия компьютерной поддержки телефонных интервью

Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Центр общественное мнение» с указанием планируемого количества KPI и исполняемого БП

Таким образом, применительно к рассматриваемой организации, автор выделил три уровня иерархии и указал необходимое количество KPI, на каждом уровне. Представленная организационная структура является

линейной, т.к. руководители подразделений низших ступеней непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня управления и связаны с вышестоящей системой только через него. Структура данного предприятия является типовой, так как позволяет выделить три блока показателей эффективности: KPI – компании, KPI – отдела (подразделения), KPI – сотрудника.

Охарактеризуем общие положения рассматриваемой организации.

Организационная форма – общество с ограниченной ответственностью. Организация существует на рынке 4 года.

Основные направления деятельности: управление деятельностью в области статистики и социологии (деятельность по изучению общественного мнения); управление деятельностью в области маркетинговых исследований.

Блок 3 – определение стратегической цели рассматриваемой организации с последующим выделением KPI.

В статье автором выделена одна из основных стратегий рассматриваемой организации на данном этапе развития в Тверской области – «Удержание сегмента электоральных (рейтинговых) исследований». Данная стратегия является наиболее важной, по мнению руководства организации, в условиях многократно возрастающей конкуренции в данном секторе деятельности. Выделение стратегий организации не ограничивается одной, зачастую их количество составляет от 4 до 7. В рамках статьи рассматривается только одна, целевая стратегия компании.

При разработке стратегии, компания должна произвести ее декомпозицию на стратегические цели. Из всех выделенных целей нужно сформировать и выбрать четыре наиболее важные, которые называют критическими факторами успеха (CSF). CSF могут относиться к одной из двух областей: или к управлению процессом работы, или к управлению персоналом. Не стоит пренебрегать ни одной, ни другой областью.

Необходимо четко различать критические факторы успеха (CSF) от ключевых показателей эффективности (KPI). KPI являются единицами измерения успеха, а CSF – это то, что способствует успеху. Любая организация должна начинать с определения стратегических целей, а затем, в рамках выделенных стратегий приступать к разработке ключевых показателей эффективности.

Многие компании начинают с "данных", рассматривая их как основной источник для построения системы KPI. Другие компании начинают с определения показателей производственной деятельности. Любые показатели лишены всякого смысла до тех пор, пока они остаются не привязанными к текущим CSF и составляющим сбалансированной системы показателей (BSC). Таким образом, лучший способ начать разработку системы KPI – это проработать стратегические цели организации. Для этого необходимо выделить те составляющие BSC, которые затрагиваются в рамках выделенной стратегии рассматриваемой организации (рис. 3).

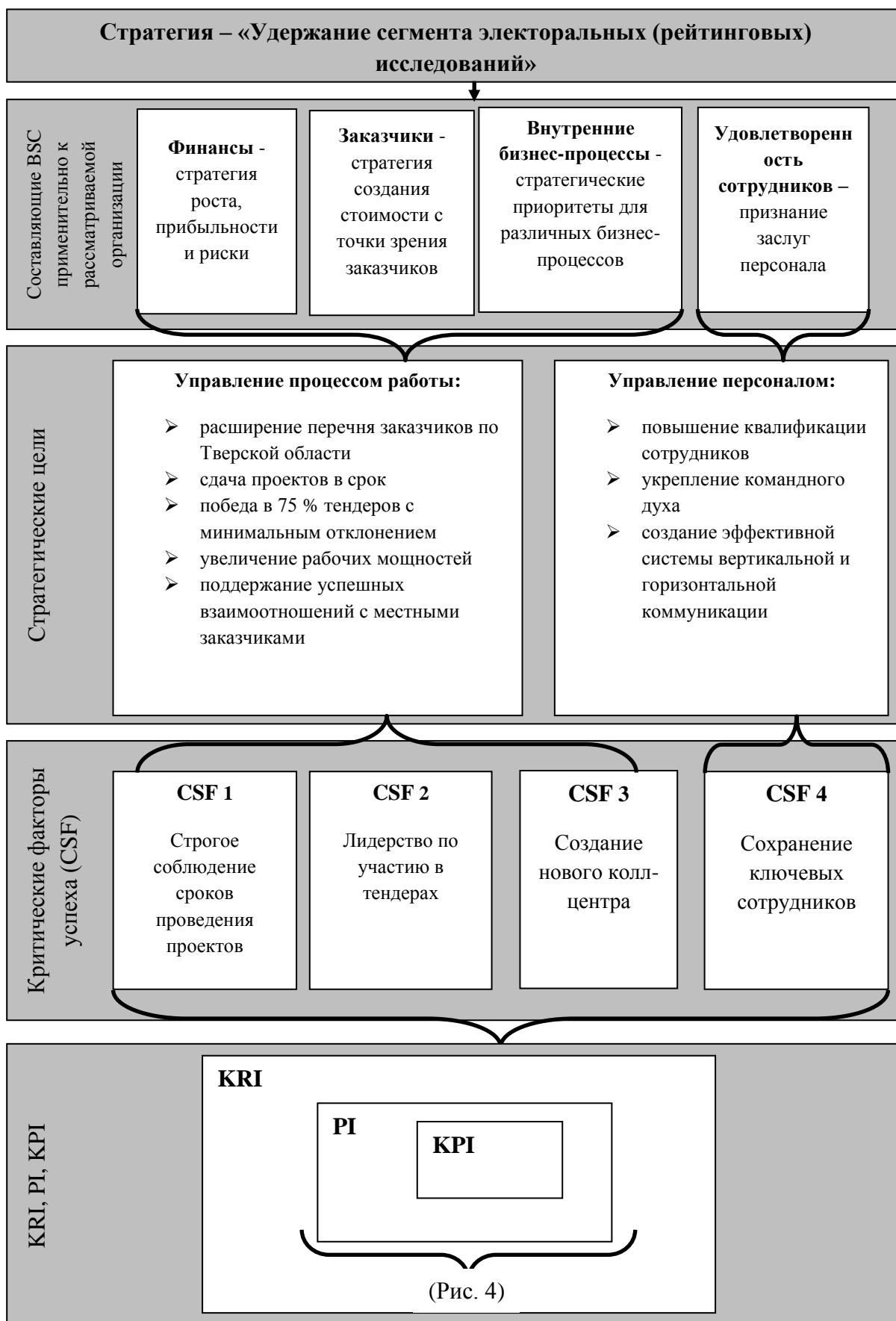


Рисунок 3 – Фрагмент карты стратегического развития рассматриваемой организации в соответствии с BSC

Как мы видим из представленной схемы, выбранная стратегия затрагивает только четыре блока BSC, это объясняется тем, что такой блок как «Окружающая среда/сообщество» практически не касается рассматриваемой организации и не интересен руководству на данном этапе развития. Блок «Обучение и развитие персонала» достаточно полно раскрывается в блоке удовлетворенность сотрудников.

После выделения блоков BSC переходим к этапу определения стратегических целей управления процессом работы и персоналом с последующим выделением критических факторов успеха.

В итоге, на основе полученной информации необходимо сформировать группы показателей KRI, PI и KPI. Первую группу – ключевые показатели результативности (KRI), часто путают с KPI. Общей характеристикой этих параметров является то, что они отражают результаты многих видов деятельности и дают ясное представление о правильности направления движения компании. К числу таких показателей, в нашем случае, можно отнести такие, как: чистая прибыль до уплаты налога; доходность оборотного капитала; удовлетворенность сотрудников. KRI – «общие показатели организации», ввиду их простоты в определении, автор предлагает пренебречь их рассмотрением и большее внимание уделить группам показателей PI и KPI.

Далее представим выбранные автором производственные показатели в рамках рассматриваемой стратегии (рис. 4). Некоторые из них могут служить в качестве KPI. Ключевые показатели эффективности необходимо выбрать таким образом, чтобы они максимально затрагивали все вышерассмотренные CSF.

Обязательным этапом в процессе выделения ключевых показателей эффективности является получение одобрения и поддержки команды высших руководителей [4]. Высшие руководители должны относиться с неподдельным интересом к разработке и внедрению в своей организации проекта KPI. Если руководители высшего звена не ощущают цели стратегии и не связывают ее с ключевыми показателями эффективности и системой сбалансированных показателей, то при первых же трудностях они теряют всякую заинтересованность в проекте [2, стр. 301].

Блок 4 – описание бизнес-процессов управления эффективностью деятельности по KPI.

В условиях совершенствования технологий, динамичного изменения бизнес-среды и растущей конкуренции рынок ставит перед бизнесом задачи повышения эффективности управления компанией, заключающиеся в повышении качества, оперативности и обоснованности принятия управленческих решений.

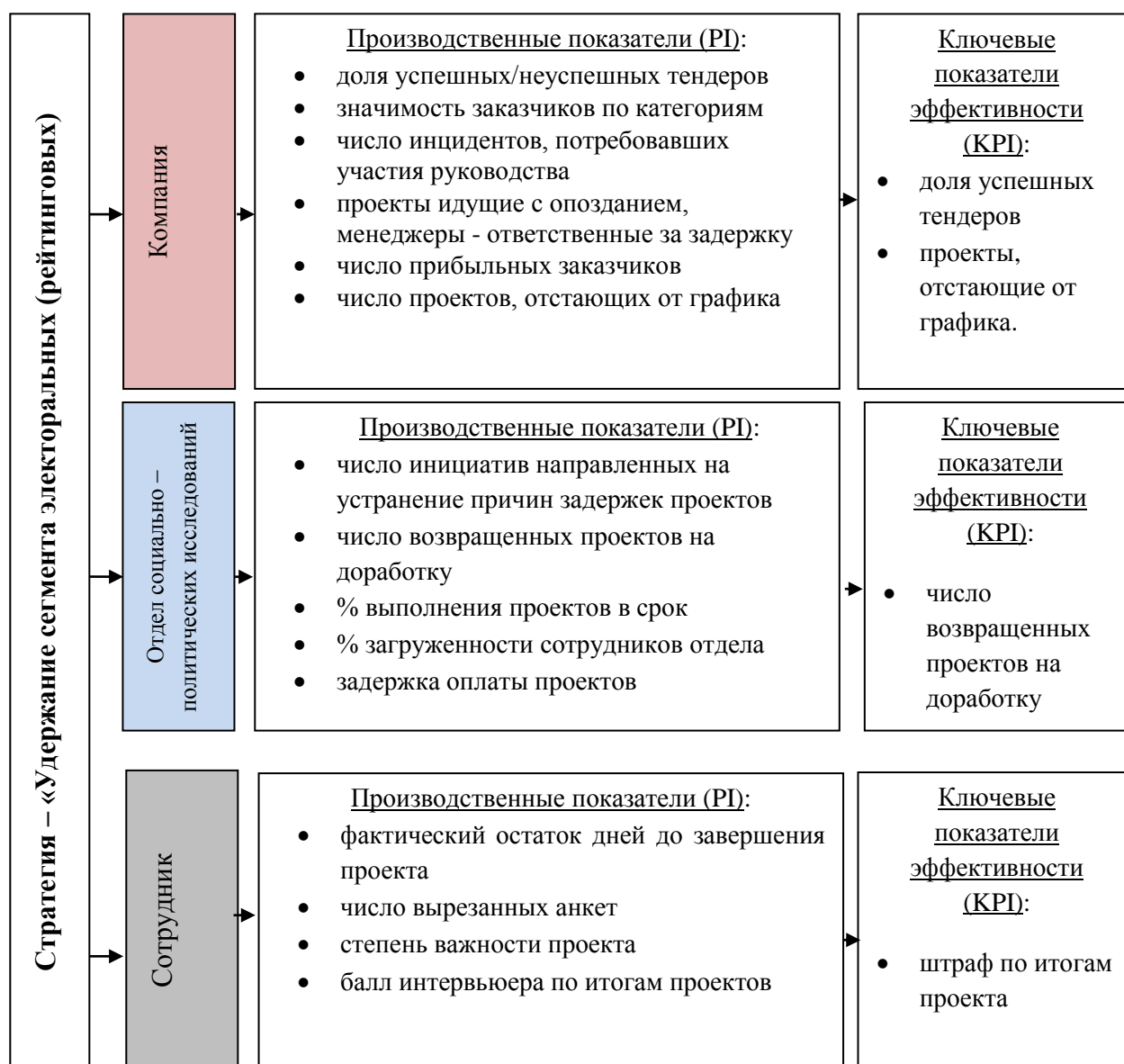


Рисунок 4 – Декомпозиция PI и KPI в рамках стратегии удержания сегмента электоральных (рейтинговых) исследований

Несмотря на существующее разнообразие программных решений каждая компания должна выстраивать свою систему управления по KPI в силу специфики отрасли, бизнес-процессов, типа организационной структуры, определенных стратегических и тактических планов.

Обязательным этапом, предшествующим разработке программного продукта является полное описание бизнес-процессов управления эффективностью по KPI и определение ответственных лиц в рассматриваемой организации (рис.5).

Представленный комплекс бизнес-процессов необходимо реализовывать каждый отчетный период, при этом по итогам каждого периода необходимо осуществлять совершенствование системы

показателей, включая изменение плановых значений и новые показатели. Рассмотрим представленный комплекс более подробно.



Рисунок 5 – Схема бизнес-процессов управления эффективностью деятельности организации на основе KPI

Автоматизация мониторинга выполнения проекта. Изначально на этапе разработки системы KPI в базу данных вносятся все производственные показатели деятельности рассматриваемой организации в соответствии с определенными стратегиями. Затем программа выделяет возможный перечень KPI, которые соответствуют основным характеристикам ключевых показателей эффективности. Сбор информации о фактических значениях KPI составляет одну из основных частей подсистемы мониторинга. Необходимо реализовать два варианта получения информации:

- автоматический импорт данных из внешних источников (систем);
- ручной ввод показателей.

Затем составляются правила или разрабатываются алгоритмы расчета показателей с указанием минимальных и максимальных возможных значений. Правила расчета должны быть достаточно простыми для того, чтобы все оцениваемые с помощью этих показателей сотрудники или подразделения, а также их непосредственные руководители имели возможность понимать принципы оценки своей деятельности и контролировать текущее значение того или иного показателя. В результате составляется таблица показателей для каждого сотрудника. В соответствии

с полученными таблицами в программу вносятся данные об ответственности сотрудников за набор показателей с указанием значимости каждого показателя. После внесения всей информации плановые значения утверждаются руководством компании.

В разрабатываемом программном продукте так же необходимо реализовать автоматический импорт фактических данных о значениях показателей или исходных данных для их расчета. Реализовать работа с такими БД можно с помощью средств СУБД: Microsoft SQL Server, MySQL.

Наиболее универсальным реализованным методом получения фактических значений показателей является использование XML-файла заданного формата [5, С. 111].

При поступлении в программном продукте за отчетный период новых фактических исходных данных над ними необходимо выполнить процедуру расчета фактических значений КРІ. На первом этапе рассчитываются значения КРІ по фактическим значениям исходных данных. На втором этапе находится промежуток плановых значений этого КРІ, в который попадает фактическое значение показателя, и по линейному закону с учетом этого промежутка находится конкретное значение КРІ.

Отдельным важным модулем в подсистеме мониторинга является модуль утверждения фактических значений КРІ. Этот модуль реализует принятые в компании регламентные процессы по вводу (расчету) фактических значений каждого из КРІ. По окончании отчетного периода необходимо сигнализировать о внесении недостающих фактических данных и утверждении значений КРІ менеджером соответствующего уровня. При этом блокируется автоматический сбор фактических данных и какие-либо изменения значений КРІ в случае ручного ввода.

Автоматизация контроля отклонений. На основе расчета фактических значений КРІ производится уведомление ответственных за тот или иной КРІ об отклонениях.

Механизм уведомлений может быть разделен на три части:

- предупреждение менеджеров и сотрудников в течение отчетного периода при достижении цели (решении задачи);
- уведомление по факту. В данном случае уведомление производится при выходе фактического значения КРІ за плановые границы;
- превентивное оповещение пользователей программного продукта. Этот метод основан на мониторинге исходных данных (показателей), которые косвенно влияют на значения КРІ, и последующем предупреждении ответственных за данный КРІ сотрудников о возникновении таких признаков. Такой метод может применяться не для всех КРІ [3, С.371].

Подсистема контроля отклонений также содержит модуль анализа причин возникновения отклонений. Задачей этого модуля является поиск в архиве фактических значений КРІ тех периодов времени, в которые происходило массовое изменение значений КРІ.

Автоматизация поддержки принятия решений. Помощь в принятии взвешенных управленческих решений – одна из главных задач разрабатываемого программного продукта. Панели индикаторов позволяют наглядно представить большие объемы информации.

В самом общем виде оценка эффективности может представляться одним агрегированным показателем – цифрой с цветовой индикацией, показывающей текущий уровень достижения цели (выполнения задачи) на определенном уровне иерархии управления компанией. Следующим уровнем детализации является отображение значений всех КРІ для выбранного уровня, также сопровождаемых цветовой индикацией. Далее необходимо опускаться по уровням декомпозиции до показателей конкретных сотрудников.

С помощью этого инструмента каждый сотрудник, работая с программным продуктом и проходя авторизацию, может увидеть список своих КРІ, их плановые, текущие и фактические значения. Каждый его показатель сопровождается графическим индикатором состояния: зеленый круг – при нахождении фактического значения КРІ в зоне, близкой к плановой, а красный квадрат – в противном случае. Для некоторых показателей необходимо предусмотреть переходную зону, отображающую фактические значения КРІ специализированным знаком.

Визуализация результатов, одна из важнейших задач при разработке программного продукта такого рода. Все затронутые организацией КРІ должны иметь качественную, графическую интерпретацию в динамике. Удобство и наглядность представления показателей и их систем существенно влияют на скорость восприятия и качество анализа большого объема разнородных данных, отражающих деятельность компании.

Таким образом, разработка программного продукта по оценке эффективности деятельности организации на основе КРІ позволяет:

- обеспечить единое информационное пространство для сотрудников и менеджеров рассматриваемой организации;
- проводить оперативный мониторинг реализации проектов, фактического финансирования и исполнительской дисциплины при решении производственных задач компании;
- проводить объективную итоговую оценку достигнутых результатов на всех уровнях структуры компании.

В заключение выделим методические подходы и практические разработки, представленные автором данного исследования.

1. Рассмотрены особенности определения ключевых показателей эффективности для оценки деятельности конкретной

организации. Представлены общие положения разработки и использования КРІ в этой организации.

2. Описана авторская методика формирования ключевых показателей эффективности деятельности сотрудников, подразделений и компании в рамках стратегии – «Удержание сегмента электоральных (рейтинговых) исследований» и на примере конкретной организации.
3. Описан комплекс бизнес-процессов управления эффективностью деятельности конкретной организации на основе КРІ. Представлены возможные способы реализации программного продукта по автоматизации процессов управления эффективностью деятельности организации.

Список литературы

1. Парменер Д. Ключевые показатели эффективности. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 261 с.
2. Эккерсон У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 396 с.
3. Ноэл М. Ключевые показатели деятельности компании. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 832 с.
4. Библиотека ключевых показателей эффективности // KPI Library. 2010. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kpilibrary.com> (дата обращения: 01.02.2010).
5. Мейер М. Оценка эффективности бизнеса: что будет после Balanced Scorecard. – М.: Вершина, 2004. – 272 с.