

## Система КРІ с позиции собственника: волшебная пилюля или головная боль? Часть 2. Практика.

Во второй части статьи я расскажу о типичных ошибках при выстраивании системы КРІ, покажу, на какие подводные камни нужно обратить внимание и как их обойти. А также о том, как выстраивать систему взаимосвязанных показателей и какие показатели необходимо контролировать на верхнем уровне управления (собственника, генерального директора).

### Типичные ошибки при выстраивании системы КРІ

После того, как мы определились с основными понятиями, хочу рассказать о том, что важно учитывать при выстраивании системы управления на основе КРІ, чтобы она приносила собственнику реальную пользу. Как и при внедрении любой технологии, в построении системы КРІ есть типичные ошибки, которых следует избегать.

**Ошибка первая: в мотивацию сотруднику включается результирующий показатель, но не учитываются промежуточные** (выполнение которых способствует достижению результирующего). Например, менеджеру отдела продаж ставится показатель «Выполнение плана по выручке», при этом руководитель предполагает, что менеджер дальше сам разберется, сколько и каких «телодвижений» ему нужно делать для выполнения этого плана. При этом никто не определяет, должен ли менеджер усиленно развивать действующих клиентов либо привлекать новых, с какой частотой он должен контактировать с клиентами и т.п. В результате работа сбытового персонала носит хаотический характер с авралами в конце месяца, когда срочно нужно «закрывать» план.

**Что делать:** определите ключевые промежуточные этапы бизнес-процесса, влияющие на результирующий показатель, определите нормативные (минимально-достаточные) и целевые (желаемые) значения показателей результативности выполнения этих промежуточных этапов и включите их в систему КРІ сотрудника.

**Ошибка вторая: не учитываются связи нескольких показателей и их взаимное влияние друг на друга.** Например, если менеджерам по продажам поставить показатель «выполнение плана по выручке», то большинство из них будет гоняться за крупными клиентами, не увеличивая долю рынка. Другой пример, если в компании принята система учета по начислению, то показатель плана по выручке приведет к увеличению дебиторской задолженности.

**Что делать:** в процессе разработки системы показателей определите связи и влияние каждого показателя друг на друга – положительное или отрицательное. Это поможет подобрать показатели, дополняющие либо компенсирующие друг друга<sup>1</sup>.

**Ошибка третья: ставятся показатели вне зоны влияния.** Многие руководители и собственники, чтобы не заниматься регулярным планированием и контролем выделяют несколько ключевых служб, которым вменяют в ответственность весь список показателей, не учитывая их реальные полномочия и зоны влияния. Например, отделу продаж ставят КРІ по оборачиваемости склада, чтобы быстрее продавали и снижали неликвиды. При этом на складские запасы больше влияют не продавцы, а производство или отдел закупок, которые затоваривают склад «на перспективу». В результате премия сбытового персонала перестает от них зависеть и вместо мотивации мы получаем демотивацию.

---

<sup>1</sup> Ниже приведен пример того, как выстраивается система взаимосвязанных показателей

**Что делать:** выделять и описывать реальные границы ответственности каждой должности и отдела и устанавливать показатели только в рамках зоны ответственности. Распространять систему показателей на все службы, влияющие на бизнес-результаты компании.

**Ошибка четвертая: «управленческая жадность».** Конечно же, многим хочется достичь всего и сразу, поэтому сотрудникам ставят в систему мотивации по 7-10 KPI (в моей практике есть пример, когда менеджеру по продажам включали в систему мотивации 12 KPI !!!). В результате сотрудник перестает понимать, на что ему фокусировать свои усилия (объем восприятия позволяет держать в фокусе внимания около 7 объектов), тем более, что помимо показателей, в его ежедневной работе возникает еще множество локальных целей и задач.

**Что делать:** учиться расставлять приоритеты и держать в фокусе внимания стратегию компании, устанавливать показатели, в первую очередь, ориентируясь на общую стратегию, а не на сиюминутные желания. Оптимально иметь в системе мотивации сотрудника 2-3 KPI, способствующие достижению целей компании и основных бизнес-показателей. При необходимости вы можете включать в систему мотивации 1-2 показателя, не относящихся к KPI, но связанных с достижением локальных целей и задач (например, реализацию внутренних проектов).

## **Пример системы взаимосвязанных показателей**

В первой части статьи я уже говорила о том, что ключевым фактором эффективности управления по KPI является их взаимоувязка между собой. Обеспечить связь между показателями может только первое лицо предприятия (собственники, находящиеся в управлении, либо наемный генеральный директор), так как все показатели, по которым вы будете контролировать работу компании, должны работать на достижение генеральной цели бизнеса, установленной первым лицом на долгосрочный период.

Поэтому важно помнить, что:

- система взаимосвязанных показателей не может быть универсальной, т.к. у каждой компании в конкретный момент времени есть своя генеральная цель. Для кого-то ключевой целью может быть захват рынка и масштабирование, а для кого-то - повышение рентабельности.
- система показателей будет меняться в зависимости от того, как будет меняться генеральная цель бизнеса.

На рисунках 1 и 2 показаны примеры системы взаимосвязанных показателей для двух различных целей «Увеличение доли рынка» и «Повышение рентабельности по операционной прибыли». Приведенные примеры моделей даны в упрощенном варианте - показаны только основные показатели, влияющие на генеральную цель. Но они наглядно показывают различия между тем, какие показатели выбираются для контроля в зависимости от генеральной цели, на каком уровне происходит их обобщение/агрегация.

Рисунок 1.

Пример системы взаимосвязанных показателей для цели «Увеличение доли рынка»

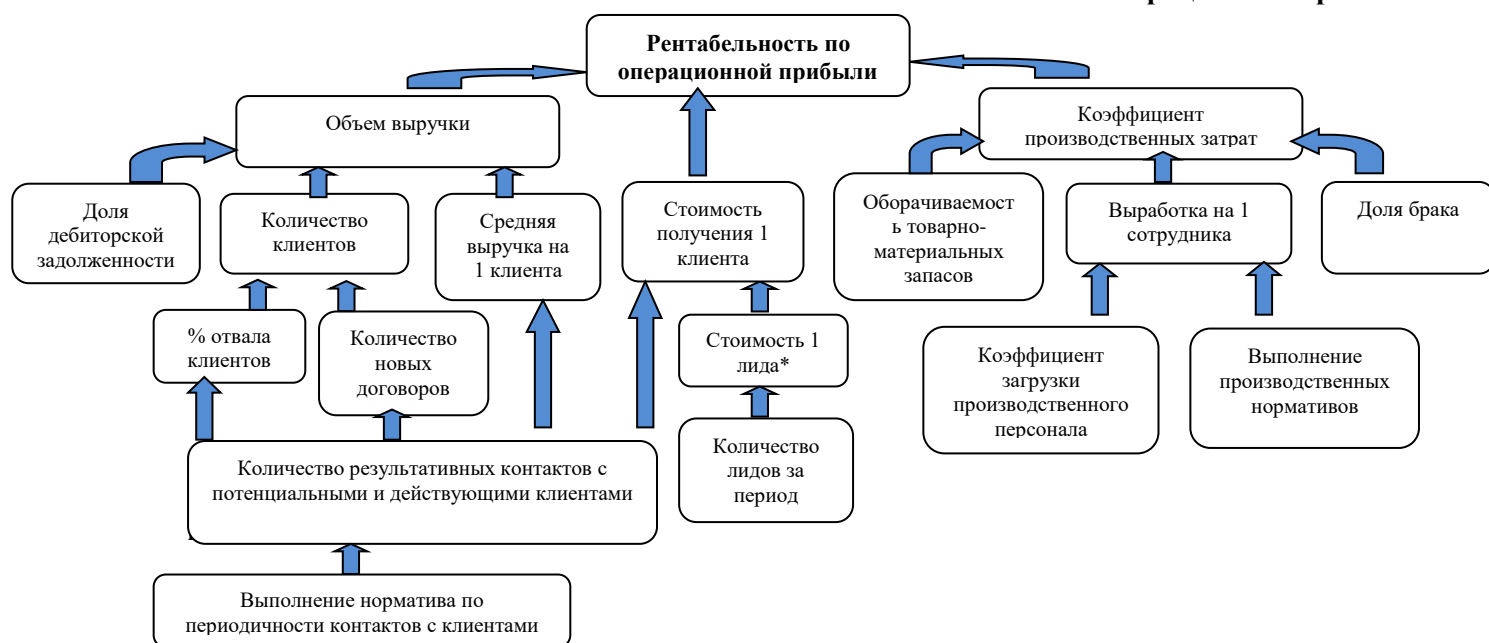


\*Результативным считается контакт, в ходе которого была достигнута положительная договоренность с клиентом, продвигающая отношения в сторону покупки

\*\* Под маркетинговой активностью подразумевается любое действие (мероприятие, публикация в рекламном источнике, целевая рассылка и т.п.), направленное на информирование потенциальных клиентов о продукции/услугах компании

Рисунок 2.

Пример системы взаимосвязанных показателей для цели «Повышение рентабельности по операционной прибыли»



\*Лид – обращение потенциального клиента с интересом к продукции/услугам компании

В первом примере показатели, связанные с затратами, исключались из контура управления, т.к. они не были значимыми для генеральной цели (известны примеры компаний, которые ради захвата рынка осознанно шли на определенные убытки в течение длительного периода времени). Во втором же примере, фокус внимания смещается в сторону эффективности (соотношения затрат к результату). И в этом контексте, например, измеряется не количество входящих обращений потенциальных клиентов, а средняя стоимость 1 обращения (т.е. затраты на усилия по получению обращения)<sup>2</sup>.

**Вывод:** разрабатывая для себя систему показателей на определенный период четко определите, что для вас является ключевой целью, а от чего вы готовы временно отказаться, исключить из зоны управления.

## Показатели, которые должен контролировать собственник

После того, как мы с вами рассмотрели основные правила формирования и примеры системы показателей, естественный вопрос, который возникает у первого лица: неужели все это мне теперь нужно контролировать? Именно этот вопрос становится одной из основных причин страха перед внедрением управления по KPI.

Ответ на этот вопрос и простой, и сложный одновременно – объем контроля обратно пропорционален уровню управления. Чем выше уровень управления, тем меньше показателей нужно контролировать регулярно. Однако для того, чтобы это работало должен быть создан ряд условий:

1. Показатели должны быть связаны между собой (об этом я подробно говорила выше). Тогда при отклонении показателя верхнего уровня вы легко сможете определить, какие показатели нижнего уровня могли вызвать такое отклонение и проверить именно их.
2. Показатели должны быть легко измеряемы, а система их расчета прозрачна для вас. Вы должны быть уверены, что значения каждого показателя рассчитываются верно, с минимальным влиянием человеческого фактора. Для этого необходима автоматизированная система ввода первичных значений для расчета и расчета самих показателей. Вы должны иметь возможность, увидев отклонение показателя, легко «провалиться» на предыдущий уровень и посмотреть значения связанных с ним показателей.
3. Ваши подчиненные должны быть материально заинтересованы в достижении целевых значений тех показателей, на которые они прямо влияют.

При выполнении этих правил собственнику, находящемуся в управлении, достаточно регулярно контролировать генеральный показатель, а также несколько показателей 2 и 3 уровня, лежащих в области управления затратами и сбытом.

Иная ситуация, если вы являетесь владельцем многопрофильного холдинга, где каждый вид актива является полноценным центром финансовой ответственности (руководитель отвечает за управление затратной и доходной частью). В этом случае собственник является владельцем активов и находится в модели управления инвестициями<sup>3</sup>. Его уровень регулярного контроля еще более укрупняется – до показателей прибыли, доходности на инвестиции, рентабельности собственного капитала. Пример показателей, контролируемых на разных уровнях управления показан в таблице 1.

---

<sup>2</sup> В статье я привожу упрощенную модель – только суть целей и показателей. В реальной ситуации вы должны не только описать цели и установить показатели, но определить их целевые значения и период достижения.

<sup>3</sup> Подробнее об этом читайте в моей статье [«Как отойти от дел? Часть 1. Общий подход и три модели управления владельцем своей компанией»](#).

**Таблица 1. Пример показателей, контролируемых на разных уровнях управления**

Уровень управления	Направления деятельности холдинга (дивизионы)	
	Производство	Услуги, сервис
Первый уровень (собственники)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чистая прибыль*</li> <li>• Валовая прибыль</li> <li>• Выручка</li> <li>• Чистый оборотный капитал</li> <li>• Коэффициент покрытия</li> <li>• Коэффициент маневренности капитала</li> <li>• Рентабельность собственного капитала</li> </ul> <p><i>*Все показатели анализируются в трех разрезах: по холдингу, в разрезе дивизионов, в разрезе предприятий</i></p>	
Второй уровень (директор дивизиона)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рентабельность по чистой прибыли*</li> <li>• Валовая прибыль</li> <li>• Выручка</li> <li>• Фондоотдача</li> <li>• Коэффициент загрузки мощностей</li> <li>• Материалоотдача</li> <li>• Оборачиваемость товарно-материальных запасов</li> <li>• Производительность труда (выработка)</li> </ul> <p><i>*Все показатели анализируются в двух разрезах: по дивизиону и в разрезе предприятий</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рентабельность по чистой прибыли</li> <li>• Валовая прибыль</li> <li>• Выручка от реализации основных услуг</li> <li>• Выручка от реализации дополнительных услуг</li> <li>• Коэффициент загрузки основного персонала</li> <li>• Оборачиваемость дебиторской задолженности, доля просроченной задолженности</li> <li>• Производительность труда (выработка)</li> </ul>
Третий уровень (руководитель предприятия внутри дивизиона)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объем выпуска за период</li> <li>• Объем реализации готовой продукции</li> <li>• Исполнение статей бюджета</li> <li>• Изменение остатков денежных средств на счетах</li> <li>• Поступления и оплаты по дням, заказам, покупателям</li> <li>• Задолженность перед поставщиками,</li> <li>• Задолженность покупателей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выручка от реализации основных услуг</li> <li>• Выручка от реализации дополнительных услуг</li> <li>• Количество заключенных договоров за период, средняя сумма 1 договора</li> <li>• Исполнение статей бюджета</li> <li>• Изменение остатков денежных средств на счетах</li> <li>• Поступления и оплаты по дням, заказам, покупателям</li> <li>• Задолженность покупателей</li> </ul>

## Заключение

Как видите, выстраивание системы управления на основе КРІ требует вдумчивости и осознания того, что вы хотите достичь за счет этого инструмента, а также умения выделять главное и структурировать информацию. Все это требует времени и серьезной подготовительной работы.

Не верьте консультантам, которые обещают вам поставить программу и провести ознакомительный курс, после которого вы сами быстро и легко сможете устанавливать и менять показатели, как вам удобно. Такая система не будет действенной. Время, потраченное единожды на выстраивание качественной системы показателей, может существенно высвободить ваши ресурсы в будущем и повысить эффективность достижения целей компании.

Понимание целей и основных правил, по которым вы выстроите систему показателей, помогут сделать ее эффективным инструментом вместо тяжелого и неработающего механизма.