



Основные понятия , принципы разработки и оценки ключевых показателей эффективности бизнес-процессов

**Лилия Бабынина,
д.э.н, профессор**



**Региональный обучающий семинар МСЭ для стран СНГ
«Рекомендации по реинжинирингу бизнес-процессов (BPR) и
использованию ключевых показателей эффективности (KPI)
государственными учреждениями и предприятиями»**



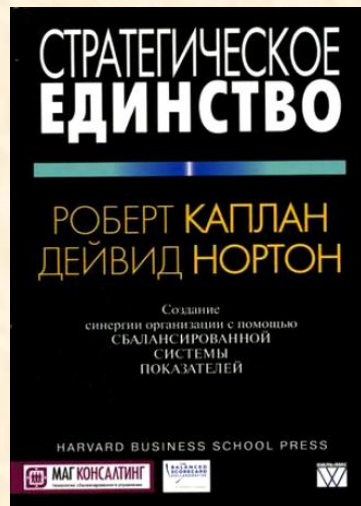
г. Ташкент, Республика Узбекистан, 11-12 декабря 2014 года



Сбалансированная система показателей – Balanced Scorecard



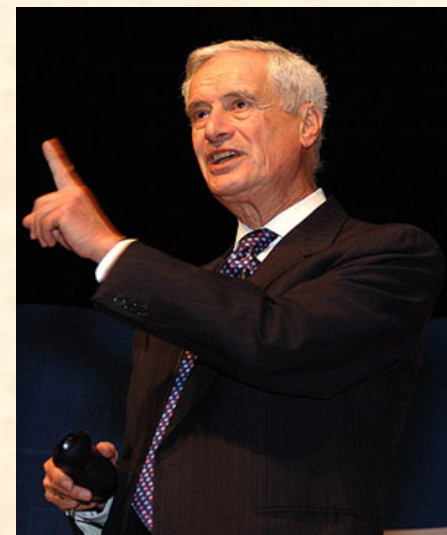
2003 г.



2006 г.



2007 г.



2009 г.



2010 г.

Компании и BSC



ДИСКРЕТНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

ПРОЦЕССНОЕ ПРОИЗВОДСТВО

ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ И ПРОЧИЕ УСЛУГИ

СВЯЗЬ

ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ

ПРЕДПРИЯТИЯ ЭНЕРГЕТИКИ И ЖКХ

АССОЦИИ И НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

ПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫЕ АГЕНТСТВА

ОБОРОННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

ОБРАЗОВАНИЕ

ЗДРАВООХРАНЕНИЕ





- В поисках эффективности**
- Основные понятия**
- Принципы разработки (целеполагания)**
- Оценка ключевых показателей бизнес-процессов**

КПЭ





XX век. Роль системы управленческого контроля в условиях зрелого рынка и медленно меняющихся технологий – поддержание эффективности функционирующей компании. Всеобщий контроль качества (TQM), бережливое производство (lean production); реинжиниринг производственных процессов (RBP) Царство финансовых показателей и бухгалтерской отчетности

Финансовые показатели основаны на практике прошлых лет

Равновесие между показателями результатов прошлой деятельности и будущего роста.

Трансформировать миссию компании в конкретные, осязаемые задачи и показатели оперативной деятельности

Показатели - баланс между внешними отчетными (исключительно финансовыми) данными для акционеров и клиентов и внутренними характеристиками наиболее значимых бизнес-процессов, инноваций, обучения и роста.

Стратегическое управление: простая модель создания стоимости



Организации частного сектора

- Как должна выглядеть преуспевающая компания в глазах своих акционеров?
- Какой имидж должна иметь компания в глазах потребителей, чтобы преуспеть в реализации своей миссии?
- В организации каких внутренних бизнес-процессов компания должна преуспеть, чтобы оправдать ожидания акционеров и потребителей?
- Каким образом компания должна действовать, чтобы реализовать свою миссию?

Основной целью бизнеса является рост его акционерной стоимости*

Общественные и некоммерческие организации

- Как организация должна выглядеть в глазах налогоплательщиков (или спонсоров) если добьется успеха?
- Какой имидж организация должна иметь в глазах потребителей, чтобы соответствовать миссии?
- Какие процессы необходимо довести до совершенства, чтобы удовлетворить потребителей и финансовых доноров?
- Чему надо учиться и как повышать квалификацию, чтобы реализовать миссию организации?

Основной целью некоммерческой организации является реализация ее миссии

Цикл стратегического управления (D. Norton, R. Kaplan) на основе BSC:



Balanced Scorecard (BSC) – связывает и выделяет 4 основных блока управления:

1) Финансы (финансовые показатели)

2) Клиенты (потребители, показатели их удовлетворенности)

- Способность к удовлетворению клиента,
- Способность к удержанию клиента
- Способность к приобретению нового клиента
- Доходность клиента
- Объем рынка и т.п.

3) Внутренние бизнес-процессы

- Инновации, разработка продукта
- Снабжение
- Производство
- Сбыт, обслуживание и т.п.

4) Обучение и рост / Персонал

- Сотрудники, их способности, развитие
- Мотивация
- Организационные процедуры

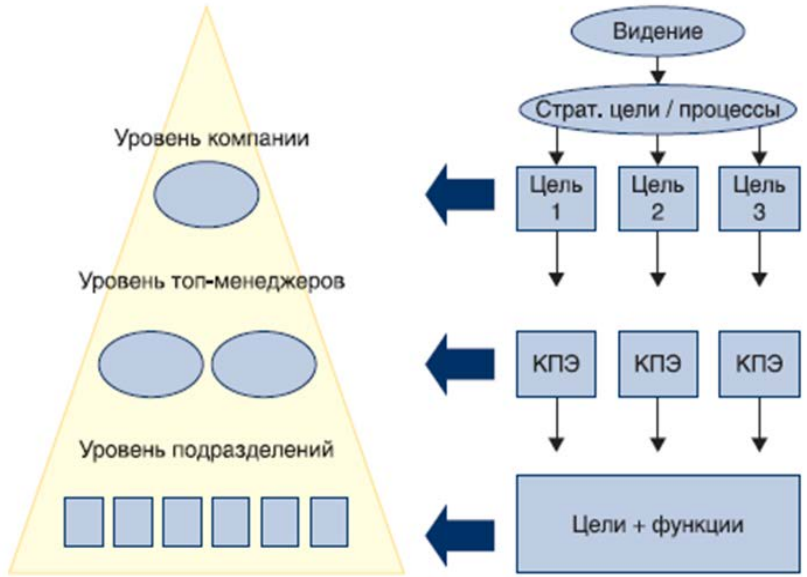
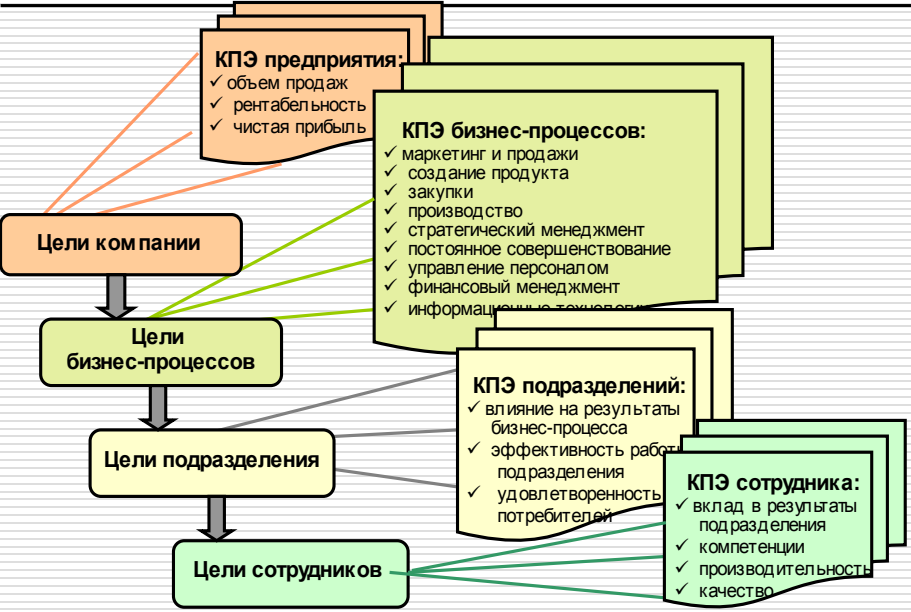
На уровне бизнес-процессов контроль за бизнес-процессами выражается в КПЭ (Ключевые показатели эффективности) - **KPI - Key Performance Indicator**, учитываемых в Оценке и Системе мотивации.



Каскадирование целей

Внедрение стратегических карт начинается с верхнего уровня организационной структуры компании

Каскадирование (планирование операционной деятельности):
декомпозиция KPI до сотрудников
планирование деятельности



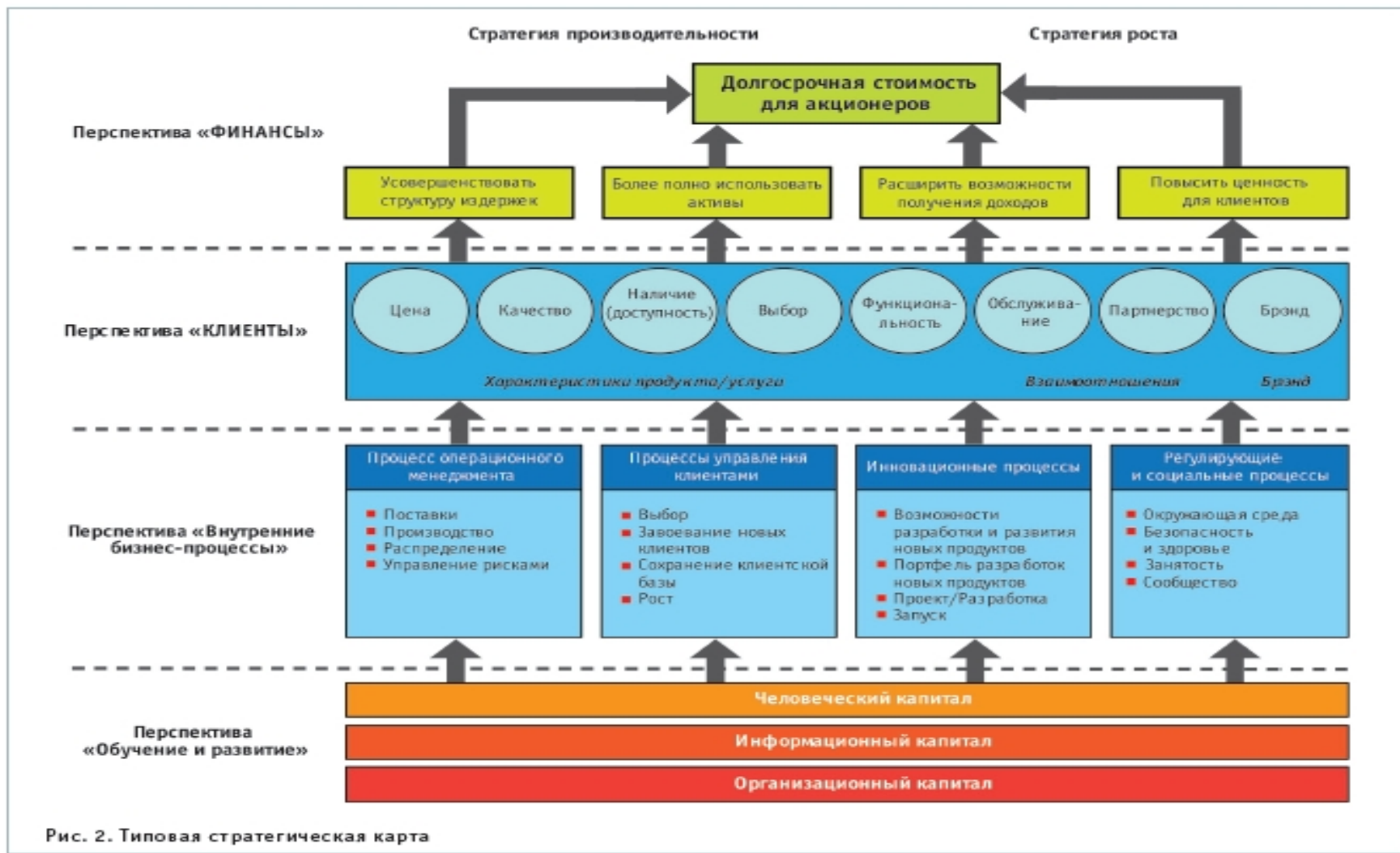


Рис. 2. Типовая стратегическая карта



SMART – пять принципов (критериев) постановки (формулировки) целей

S-pecific
(конкретная)

Цель должны быть конкретна.
Работники, вовлеченные в процесс ее достижения, должны понимать, в чем она состоит.

M-easurable
(измеримая)

Цель должна быть измерима.
Работники, вовлеченные в процесс ее достижения, должны понимать, достигнута ими цель или нет.

A-chievable
(достижимая)

Цель должна быть достижима.
Работники, вовлеченные в процесс ее достижения, должны обладать соответствующими ресурсами (время, орудия, бюджет и пр.).

R-elevant
(сопоставимая)

Цель должна соотноситься с более общей, стратегической целью и работать на ее достижение.

T-imebound
определена во времени

Для каждой цели должны быть определены временные рамки.

Ключевые
показатели
эффективн
ости
КРІ

Виды КРІ

Показатели эффективности (KPIs)

Описание ключевых показателей эффективности

Тип КПЭ (KPI)	Описание	Как оценивается
<ul style="list-style-type: none"> ▣ Количественные КПЭ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Количественные показатели эффективности, которые четко измеряют влияние сотрудника на финансовый успех бизнеса (например, количество новых клиентов) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ На основе выполнения количественных планов, поставленных непосредственным руководителем
<ul style="list-style-type: none"> ▣ Качественные КПЭ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Четко описанные качественные показатели эффективности, измеряющие поведение сотрудника по стандартизованным критериям, не поддающимся количественным планам (например, командная работа, качество лидерства) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ На основе стандартизованных качественных критериев, установленных руководителями
<ul style="list-style-type: none"> ▣ Специальные КПЭ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Четко описанные индивидуальные планы без стандартных качественных и количественных показателей. Обычно используются для оценки выполнения заданий по важным, одноразовым проектам 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Руководителями
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">КПЭ времени</div>		

Хорошие КРІ





Сбалансированная система показателей

Проекция деятельности
компании



Финансы:



Рост стоимости акционерного
капитала компании



Клиенты:

Привлекать и удерживать
клиентов



Бизнес-
процессы:

Обладать эффективными
технологиями (бизнес-процессами)



Персонал и
организационное
развитие:

Иметь квалифицированный персонал
и организацию управления



Сбалансированная система показателей

Управлять можно только тем, что можно измерить

Качественная цель

Количественный индикатор достижения цели - KPI

Целевые значения KPI

Ответственный за KPI

Проекты и программы для достижения целевого значения KPI

Финансовые ресурсы для проектов и программ: бюджет

Основной целью бизнеса является рост его акционерной стоимости

Основной целью некоммерческой организации является реализация ее миссии

Программно-целевое планирование



Спасибо за внимание! Вопросы?

- vtniir@mail.ru
- Россия, Москва, 119034,
- Ул.Остоженка, 28,
- Тел. +7 (495) 2218989
- Моб. +7 (926) 6820606