

МОДЕЛИ МНОГОКРИТЕРИАЛЬНОГО ОЦЕНИВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Богданова Е.Е.

*Российская Федерация, г. Самара,
Самарский государственный технический университет*

Аннотация: в статье рассмотрены модели ключевых показателей эффективности (далее по тексту - KPI) и системы сбалансированных показателей (далее по тексту - BSC), установлена их роль в оценке эффективности функционирования организационных структур управления, дано понятие их сущности, определены основные цели применения и функции этих моделей.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, сбалансированная система показателей, управление по целям, показатели оценки труда, критерий эффективности организационных структур, KPI, BSC.

Введение

Большинство организаций при анализе информации для оценки своего развития зачастую на втором плане оставляют вопросы, связанные с оцениванием эффективности функционирования структуры управления.

На сегодняшний день существует множество моделей оценки результативности организационных структур управления. Все эти модели основаны на общих принципах, главным из которых является многокритериальная оценка эффективности функционирования организационной структуры.

Для того, чтобы качественно оценивать эффективность системы управления, необходимо понимать преимущества и недостатки той или иной модели, их сущность и возможности адаптации под различные отрасли особенности.

Рассмотрим базовые модели: KPI П. Друкера [1] и BSC Д. Нортон и Р. Каплана [1], [3].

Модель KPI

Модель KPI рассматривают как систему ключевых показателей, оценивающих степень достижения установленных целей и задач в организации. KPI подразумевает, что показатели эффективности являются зависимыми от целей, которые поставлены перед организацией и исполнителями [2]. Основным пре-

имуществом модели КРІ является ее универсальность. Она нацелена на увеличение заинтересованности персонала в результатах деятельности организации и обеспечение качества и эффективности работы.

Главными принципами этой модели являются:

- постановка целей должна быть проведена как для организации, так и для каждого ее сотрудника;
- разработка целей должна происходить, опираясь на комбинацию принципов «сверху-вниз» и «снизу-вверх»;
- индивидуальные цели должны быть согласованы между собой на горизонтальном уровне для оценки работы конкретного сотрудника.

Модель КРІ представляет собой систему, которая применяется для привлечения и удержания клиентов, развития профессионализма сотрудников, роста прибыли и снижения расходов. Основной задачей КРІ является измерение показателей. В каждой организации необходимо измерять количественные и качественные результаты эффективности работы сотрудников.

Рассмотрим на примере должности директора по производству способ применения системы КРІ. В таблице 1 представлен порядок расчета премий с учетом выполнения принятых КРІ для конкретных направлений на предприятии.

Таблица 1 – Основные показатели премирования директора по производству

№	Показатели премирования	Нормативный размер премирования, % от оклада	Пороговые значения, в % на месяц	Порядок изменения нормативного размера начисления премии с учетом фактического выполнения показателей в отчетном месяце
1	Выполнение среднемесячного нормативного объема заказов производства	60,00%	не более 103,00%	При объеме выпуска 100-103% размер начисления премии снижается на 1,00% за каждый процент превышения.
2	Претензии к качеству выпускаемой продукции	15,00%	3,00%	Количество претензий по качеству не более 3,00% от общего объема заказов.
3	Выявление брака в готовой продукции	15,00%	3,00%	Количество претензий по качеству не более 3,00% от общего объема заказов.

Как видно из данных, представленных в таблице 1, основным показателем в работе директора по производству является «Выполнение среднемесячного нормативного объема заказов производства». На него приходится 60% премирования сотрудника. При объеме выпуска менее 100% расчет премии по данному показателю снижается на 5,00% за каждый процент снижения.

Значение этого показателя должно соблюдаться для бесперебойного обеспечения поставщиков продукцией. При снижении среднемесячного объема производства потребитель не получит свой товар, в связи с этим предприятие будет нести издержки. При превышении среднемесячного объема производства будет происходить перегрузка склада. Отделу сбыта придется работать в усиленном режиме, чтобы реализовать продукцию и не создавать угрозу порчи товара. Поэтому этот показатель является основным и самым важным при оценке показателей эффективности работы директора по производству. Показатели «Претензии к качеству выпускаемой продукции» и «Выявление брака в готовой продукции» имеют одинаковый нормативный размер премирования. Для них установлено пороговое значение 3,00%. В случае превышения количества претензий по качеству продукции, премии лишается за каждый случай не только директор по производству, но и вся смена.

Таким образом, на базе КРІ можно разработать систему мотивации, которая помогает увеличить интерес сотрудника к работе и, следовательно, повысить эффективность ее выполнения, путем связывания результатов работы с материальным вознаграждением.

Несмотря на то, что система КРІ существует уже много лет, ее использование в российской практике только начинает осуществляться. В современных условиях руководители организаций должны стремиться к усилению функций управления благодаря обеспечения согласованности связей между учредителями, клиентами и партнерами. Эту задачу может решить модель ССП.

Модель BSC

Модель BSC дополняет модель KPI. Эта модель была разработана Д. Нортоном и Р. Капланом [1], [3]. По существу, модель BSC является концепцией системы стратегического управления эффективностью организации.

Модель BSC включает 4 стороны:

1) Клиенты: характеристики рынка, на котором организация планирует представлять свой продукт.

2) Внутренние бизнес-процессы: измерение конкурентных преимуществ.

3) Инновации и обучение: основные процессы, которые улучшат состояние фирмы.

4) Финансы: финансовая и экономическая оценка предприятия [4].

В модели BSC пристальное внимание уделяется не только тем показателям, которые способны оценить достигнутые результаты и ориентированы на краткосрочные цели, но также и тем показателям, которые дают возможность оценить процесс постановки и достижения долгосрочных результатов.

В модели BSC обычно выделяют около 20-25 показателей по всем четырём направлениям деятельности. Направления, ориентированные на клиентов и финансы, являются внешней деятельностью организации, а бизнес-процессы и инновационное направление являются ее внутренними составляющими.

Внешние и внутренние направления деятельности должны быть связаны между собой, отражать уже имеющиеся и еще ожидаемые результаты и обстоятельства, которые могут оказывать влияние на их достижение. Например, чтобы достигнуть определенного уровня прибыли на предприятии, следует достигнуть определенного уровня продаж выпускаемых товаров, а это, в свою очередь, возможно реализовать при определенном уровне производительности труда и загрузке производственных мощностей.

Рассмотрим применение модели BSC на примере деятельности директора по качеству промышленного предприятия.

Таблица 2 – Показатели модели BSC директора по качеству

№	Показатели премирования	Нормативный размер премирования, % от оклада	Пороговые значения, в % на месяц	Порядок изменения нормативного размера начисления премии с учетом фактического выполнения показателей в отчетном месяце
1	Проверка качества среднемесячного нормативного объема заказов производства	60,00%	не более 2,00%	Если от общего объема выпуска более 2,00%, то размер начисления премии снижается на 1,00% за каждый процент превышения.
2	Разработка и внедрение мероприятий по улучшению качества продукции в соответствии с современным уровнем развития технологий и потребностей рынка	20,00%	3,00%	Количество претензий по качеству должно быть не более 3,00% от общего объема заказов.
3	Организация проверки сырья и ресурсов, поступающих на предприятие	20,00%	2,00%	Количество претензий по качеству должно быть не более 2,00% от общего объема заказов.

Из данных, представленных в таблице №2, видно, что основным показателем премирования директора по качеству является «Проверка качества среднемесячного нормативного объема заказов производства». Если этот показатель будет превышать пороговое значение, то размер премии снижается на 1,00% за каждый процент превышения. При объеме выпуска менее 100% расчет премии по данному показателю снижается на 5,00% за каждый процент снижения. Однако порог для этого показателя каждый раз пересматривается. В данном случае при оценке работы сотрудника первый и второй показатели взаимосвязаны.

Показатель под вторым пунктом как раз помогает бороться с низкокачественной продукцией и ведет к улучшению показателей качества продукции. А третий показатель учитывает, что от сырья, которое поступает на производство, зависит качество продукции, ее срок годности и потребительские качества.

Поэтому в случае превышения количества претензий более 3,00% и более 2,00% соответственно, расчет депремирования производится как для руководителя, так и для смены.

Заключение

Преимущество рассмотренных моделей заключается в том, что они способны легко трансформироваться и дополняться различными показателями для каждой отрасли. Они позволяют определять уровень достигнутого результата, ориентированного на получение прибыли организаций.

Модель KPI позволяет количественно и качественно оценить протекающие бизнес-процессы и эффективность труда сотрудников организации. Подобная оценка дает возможность руководству обладать необходимой информацией, декомпозировать стратегию развития и, следовательно, принимать своевременные решения, регулировать бизнес-процессы, влияющие на достижение целей организации.

Модель BSC можно применять к организациям государственного и некоммерческого сектора. Система показателей итоговой деятельности государственных организаций выступает главной опорой планирования и разработки бюджетов организаций и является основой решений о распределении бюджетных средств.

Список литературы

1. Баранов И. Н. Оценка деятельности организаций: подход Р. Каплана и Д. Нортон // Хрестоматия: сбалансированная система показателей. Российский журнал менеджмента СПб: Санкт-Петербургский государственный университет, 2004. С. 63-70.

2. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. М.: Олимп-Бизнес, 2005. С. 210.

3. Крайнова В.В. Обоснование выбора модели ключевых показателей деятельности для судоходных компаний // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки, №1 (37), 2015. С. 23-32.

4. Горбачёва А.Н., Цапенко М.В. Структуризация показателей эффективности функционирования таможенных органов // Математические модели современных экономических процессов, методы анализа и синтеза экономических механизмов. Актуальные проблемы и перспективы менеджмента организаций в России: сб. ст. XI Всерос. науч.-практ. конф. Вып. 11. / под ред. Д.А. Новикова – Самара: Изд-во СамНЦ РАН, 2017. С. 206-212.

**MODELS OF MULTICRITERIA ESTIMATION OF EFFICIENCY
OF FUNCTIONING OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF MANAGEMENT**

E.E. Bogdanova

Samara State Technical University, Samara, Russian Federation

Abstract: the article considers the system of balanced indicators, its role in assessing the effectiveness of organizational management structures. The concept of the essence of the system of balanced indicators and key performance indicators is given, the main goals of their application and their functions are defined.

Key words: key performance indicators, balanced scorecard, management by goals, labor evaluation indicators, criterion of efficiency of organizational structures, KPI, BSC.