

Технология КРІ шагает по стране. Все больше и больше предприятий разрабатывают и внедряют систему ключевых показателей эффективности на практике. Для тех, кто только задумывается об этом, в статье предлагается общий обзор разнообразных видов КРІ и отличий между ними.

С термином КРІ сейчас знакомы почти все руководители. Дословно КРІ (Key Performance Indicators) — это ключевые показатели исполнения (работы, деятельности). Но на русский язык КРІ наиболее часто переводят как *ключевые показатели эффективности*, хотя это не совсем точно и с лингвистической, и с содержательной точек зрения. Но не будем отходить от сложившихся традиций и примем за основу именно такой перевод данного термина.

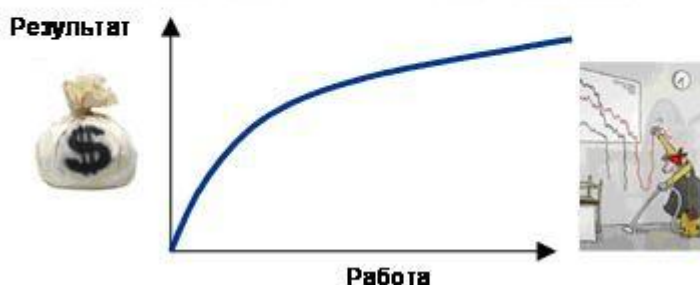
Что такое КРІ?



KPI, Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности



Показатель эффективности — это мера степени достижения цели деятельности (процесса)



В управленческой практике КРІ — это своеобразные «измерительные приборы», с помощью которых оценивают разнообразные результаты деятельности организации, подразделений и работников. Другими словами, это некоторая функция, показывающая зависимость результата работы (*выхода*) от способов и условий выполнения этой работы, качества и количества используемых ресурсов (*процесса*). По значениям КРІ судят о степени достижения целей деятельности. Это *мера*, позволяющая прямо или косвенно оценить, насколько мы достигли ту или иную цель. В общем случае с помощью показателей деятельности измеряют следующие характеристики работы (деятельности, бизнес-процессов):

1. **Полезный эффект** — то, ради чего выполняется работа. Например, чистая прибыль, выручка, объем продаж, объем производства, размер клиентской базы, доля фирмы на рынке, качество продукции или услуг, удовлетворенность внешних или внутренних клиентов, квалификация и компетенции сотрудников, имидж и репутация компании и другое.
2. **Побочный эффект** — нежелательные, но часто неизбежные, результаты, сопутствующие основным (желаемым) результатам деятельности предприятия или работников (например, текучесть персонала, кредиторская и дебиторская задолженность и другое).
3. **Затраты ресурсов** — любые издержки (постоянные, переменные, прямые, косвенные) и затраты материальных и нематериальных ресурсов, имеющих денежное выражение.
4. **Затраты времени** — время, затраченное на выполнение работы (процесса).
5. **Соотношение полезного эффекта и затрат ресурсов/времени** — объективные оценки полезного эффекта на единицу затрат/времени или субъективные суждения об уровне эффективности работы на основе известных характеристик полезного эффекта, затрат ресурсов и времени. Именно в этом смысле КРІ представляют собой показатели эффективности. В остальных случаях мы имеем дело с показателями результативности.

Вообще, любой показатель можно отнести к тому или иному виду. Основные виды КРІ перечислены ниже на рисунке.

Виды показателей



Состав показателей на уровне организации, подразделений и сотрудников должен быть *сбалансированным*. Отличия между видами показателей состоят в следующем.

<p>Финансовые показатели оценивают финансовые результаты деятельности организации (подразделения, сотрудника). Например, выручка, чистая прибыль, объем продаж в денежном выражении, маржинальная прибыль, рентабельность (инвестиций, активов, продаж, маржинальная, операционная и др.), оборачиваемость (активов, запасов, кредиторской и дебиторской задолженности и др.), ликвидность и так далее.</p>	<p>Нефинансовые показатели оценивают нефинансовые результаты деятельности организации (подразделения, сотрудника). Например, объем продаж в натуральном выражении, доля рынка, уровень конкурентных преимуществ, удовлетворенность внешних и внутренних клиентов, удовлетворенность персонала, время выполнения заказа, производственный цикл, производительность труда, текучесть персонала и так далее.</p>
<p>Индивидуальные показатели оценивают личные результаты деятельности сотрудников и руководителей, зависящие только от их собственных усилий или работы их подразделений (проектных групп). Индивидуальные показатели руководителя — это показатели работы его организации (подразделения, группы).</p>	<p>Командные показатели (групповые) оценивают общие результаты деятельности организации (подразделения, группы), зависящие только от совместных усилий нескольких сотрудников или подразделений. Командные показатели работника — это показатели работы его организации (подразделения, группы).</p>
<p>Количественные показатели оценивают количественные результаты деятельности организации (подразделения, сотрудника) <i>объективно</i> с помощью чисел в определенных единицах измерения (например, в %, рублях, тоннах, километрах и т.д.). Для измерения количественных показателей используются метрические шкалы.</p>	<p>Качественные показатели оценивают качественные результаты деятельности организации (подразделения, сотрудника) <i>субъективно</i> с помощью суждений (например, «очень плохо», «плохо», «хорошо» и т.п.) и балльных оценок (например, 1, 2, 3, 4 и т.д.). Для измерения качественных показателей используются номинальная и порядковая шкалы.</p>
<p>Оперативные показатели оценивают достижение оперативных целей предприятия. Например, объем продаж, оборачиваемость запасов, рост клиентской базы, операционные издержки, удовлетворенность внутренних клиентов, время выполнения заказа и другое.</p>	<p>Стратегические показатели оценивают достижение стратегических целей предприятия. Например, стоимость бизнеса, доля рынка, чистая прибыль, маржинальная рентабельность, уровень конкурентных преимуществ, индекс удовлетворенности покупателей и другое.</p>
<p>Запаздывающие показатели оценивают отдаленные по времени и необратимые по форме результаты деятельности организации (подразделения, сотрудника). Например, стоимость предприятия, чистая прибыль, выручка, доля рынка, постоянные и переменные затраты, индекс удовлетворенности клиентов, производительность труда и др. Это показатели конечных результатов работы за определенный, относительно длительный период времени. Значения запаздывающих показателей зависят от значений соответствующих опережающих показателей.</p>	<p>Опережающие показатели оценивают текущие и пока еще обратимые результаты деятельности организации (подразделения, сотрудника). Например, объем продаж, среднее время выполнения заказа, размер клиентской базы, процент внутреннего брака, интенсивность и объем рекламы, дебиторская и кредиторская задолженность и др. Это показатели промежуточных результатов работы за определенный, относительно короткий период времени. Значения опережающих показателей влияют на значения соответствующих запаздывающих показателей.</p>

Показатели результативности оценивают полученные результаты деятельности (полезный и побочный эффекты, затраты ресурсов и времени) без их относительного взаимного сравнения. Это показатели эффекта или затрат ресурсов. Например, время, издержки, объем продаж, выручка, чистая прибыль, доля рынка. Показатели результативности могут быть как абсолютными, так и относительными.	Показатели эффективности оценивают полученный полезный эффект по отношению к затраченным ресурсам или времени. Это относительный полезный эффект в том или ином смысле, полученный на единицу затрат тех или иных ресурсов. В частности, к показателям эффективности относятся все показатели рентабельности, оборачиваемости, производительности труда и другое.
Абсолютные показатели измеряют полученные результаты в абсолютном выражении без сравнения их с чем-либо (показателями прошлых периодов, общими величинами, затратами ресурсов и времени). Например, чистая прибыль (в тыс.руб.) предприятия за год или абсолютный рост чистой прибыли (в тыс.руб.) за год по сравнению с прошлым годом — это абсолютные показатели.	Относительные показатели измеряют полученные результаты в относительном выражении по сравнению с чем-либо (показателями прошлых периодов, общими величинами, затратами ресурсов и времени). Например, относительный рост чистой прибыли (в %) за год по сравнению с прошлым годом, рентабельность продаж или доля чистой прибыли, полученной от продажи некоторого вида продукции (в %), — это относительные показатели.
Функциональные показатели оценивают выполнение регулярных функций (бизнес-процессов) предприятия (производства, маркетинга, продаж, логистики, управления персоналом и так далее).	Проектные показатели оценивают выполнение проектов в организации (соблюдение бюджета, время, качество этапов и работ проекта).

В правом столбике таблицы перечислены виды показателей, в отношении которых на практике баланс часто нарушается в пользу их «оппонентов». Проще говоря, эти показатели руководители обычно недооценивают или о них просто забывают. Так, еще на многих предприятиях финансовые показатели преобладают над нефинансовыми, количественные — над качественными, индивидуальные — над командными, оперативные — над стратегическими и так далее. Безусловно, состав показателей зависит от особенностей предприятия, его стратегии и целей деятельности, но в любом случае о достижении и сохранении баланса между различными типами показателей важно помнить и стараться его поддерживать.

В связи с этим рассмотрим более подробно разделение всех показателей деятельности на индивидуальные, командные и количественные, качественные.

С помощью **индивидуальных показателей** измеряют личные результаты деятельности сотрудников и руководителей, зависящие только от их собственных усилий или от работы их подразделений (проектных групп). Следовательно, какой-либо показатель работы сотрудника можно считать его индивидуальным показателем, если на значения этого показателя влияет работа только этого сотрудника и никого больше, либо влияние остальных настолько незначительно, что им можно пренебречь. Например, показатель «объем продаж» для специалиста по сбыту или торгового представителя, работающего с определенной группой клиентов, можно с некоторой натяжкой считать его индивидуальным показателем, хотя на самом деле это не всегда верно. Конечно, если он сам нашел нового клиента, провел с ним переговоры, заключил договор, продал товар и в дальнейшем прилагает усилия, чтобы этого клиента удержать, и ему это удастся, то в этом безусловная заслуга данного сотрудника. Но ведь возможно, что клиент уже был «теплым», поскольку он уже был знаком с этой фирмой и ее товарами (из рекламы, из сарафанного радио и так далее), и «холодный» звонок нашего сотрудника лишь ускорил процесс продажи. Или клиент самостоятельно обратился в эту фирму, так как увидел где-то рекламное объявление или нашел сайт фирмы в интернете через поисковые системы или контекстную рекламу. Можно ли считать, что в этих случаях продажа товара подобным клиентам — заслуга всецело нашего менеджера по сбыту. Думаю, нет. Тогда и объем продаж нельзя считать его индивидуальным показателем, поскольку он зависит не только от его усилий, но и от работы других подразделений и сотрудников (отдела рекламы, IT и так далее).

Отнесение каких-то очевидных показателей к индивидуальным KPI — это в большинстве случаев упрощение реального положения дел. Это возможно только тогда, когда сотрудник слабо связан с организацией. Но, как известно, работа организации — это **совместная** деятельность группы людей, направленная на достижение общих целей. Поэтому на самом деле большинство показателей деятельности — это коллективные, **командные показатели**, зависящие от усилий разных людей и подразделений компании. Командные показатели приходят на помощь и в тех случаях, когда индивидуальные результаты работы данного подразделения или сотрудника неочевидны, то есть их трудно сформулировать и выделить из общего результата работы предприятия. Командные показатели активизируют неформальное межличностное взаимодействие на всех уровнях организации, так как люди понимают, что несут коллективную ответственность за общие результаты работы. Благодаря этому возникает синергия или командный эффект, когда на смену внутренней конкуренции, процветающей при использовании исключительно индивидуальных показателей, приходит внутрифирменное сотрудничество и раскрывается дремлющий доселе мощный организационный потенциал. Это главный довод в пользу командных показателей. Вместе с тем, их применение имеет и свои риски. Все «за» и «против» командных показателей можно свести в следующую таблицу.

Командные КРІ: за и против



Плюсы	Минусы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Простота. 2. Понятность. 3. Мотивация на взаимодействие и достижение общей цели. 4. Командный эффект, синергия. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нет доверия у сотрудников. 2. Сложно прогнозировать. 3. Трудности в распределении. 4. Эффект социальной лености.

На практике при разработке КРІ руководителей и сотрудников важно соблюдать баланс между их индивидуальными и командными показателями. Для генерального директора (СЕО) индивидуальные показатели — это КРІ организации. Топ-менеджеры (директора) предприятия, несмотря на функциональные различия, должны работать как управленческая команда и также оцениваться по КРІ уровня организации. Но для них это будут командные показатели. Руководители структурных подразделений могут оцениваться как по командным (КРІ организации), так и по индивидуальным показателям (КРІ своих подразделений). Для рядовых сотрудников командными результатами работы будут КРІ их подразделения и даже всей организации. Остальные показатели — это их индивидуальные результаты. Каждое предприятие для каждой должности выбирает свое соотношение индивидуальных и командных КРІ в зависимости от специфики этой должности, характера выполняемой работы, ее автономности и самостоятельности или, напротив, влияния на общие результаты работы и зависимости от других подразделений и работников. Так, примерное соотношение индивидуальных и командных показателей на разных уровнях предприятия может быть следующим.

Соотношение индивидуальных и командных КРІ

Уровень	КРІ организации	КРІ подразделения	КРІ индивидуальные
Топ-менеджеры	100%		
Руководители подразделений	40%	60%	
Сотрудники	10%	30%	60%

Не все результаты деятельности организации можно оценить количественно в объективных единицах измерения (рублях, часах, процентах и так далее). Для результатов, допускающих количественное измерение, используют **количественные показатели**. Значения таких показателей выражаются в виде некоторого действительного числа, имеющего определенный физический или экономический смысл. К ним относятся все финансовые показатели

(выручка, чистая прибыль, постоянные и переменные издержки, показатели рентабельности, оборачиваемости, ликвидности и другое), а также часть рыночных показателей (объем продаж, доля рынка, размер/рост клиентской базы и так далее) и показателей, характеризующих эффективность бизнес-процессов и деятельность по обучению и развитию предприятия (например, производительность труда, производственный цикл, время выполнения заказа, текучесть персонала, количество сотрудников, прошедших обучение, и другое).

Однако большинство характеристик и результатов работы организации, подразделений и сотрудников строгому количественному измерению не поддаются. Для их оценивания используют **качественные показатели**. Качественные показатели измеряют с помощью экспертных оценок, то есть субъективно, путем наблюдения за процессом и результатами работы. К ним, например, относятся такие показатели, как относительная конкурентная позиция предприятия, индекс удовлетворенности клиентов, индекс удовлетворенности персонала, командность в работе, уровень трудовой и исполнительской дисциплины, качество и своевременность представления документов, соблюдение стандартов и регламентов, выполнение поручений руководителя и многие другие. Качественные показатели, как правило, являются опережающими, так как влияют на конечные результаты работы организации и «предупреждают» о возможных отклонениях количественных показателей. Например, снижение индекса удовлетворенности сотрудников приводит к уменьшению производительности труда и росту текучести персонала. Уменьшение индекса удовлетворенности клиентов неизбежно отражается на объеме продаж и финансовых показателях предприятия и так далее. Контроль качественных показателей приводит к улучшению количественных показателей. Качественные показатели — это причина. Количественные показатели — следствие. Если мы хотим получить желаемое следствие, необходимо контролировать и измерять его причину. В этом смысле качественных показателей. Что измеряем, то и получаем. Если мы будем измерять качественные показатели, то с большей вероятностью получим и требуемый количественный результат.

Часто для оценивания качественных показателей руководители прибегают к помощи экспертов. Иногда качественные показатели удается представить в численном виде косвенно, измеряя некоторый другой показатель. Например, о квалификации сотрудника можно косвенно судить по продолжительности его работы в данной должности. Но в большинстве случаев различным значениям качественных показателей искусственно приписывают некоторые числа (баллы), как бы переводя их в разряд количественных. Однако такой подход не позволяет оценить степень различия между альтернативами, и его необдуманное использование может привести к необоснованным выводам.

Невозможность выразить качественные показатели непосредственно в количественной форме не должна служить оправданием (что часто встречается на практике) отказа от установления нормативов и контроля этих показателей. Даже субъективные оценки в этом случае гораздо лучше, чем ничего. Субъективные оценки — это лучше, чем отсутствие оценок вообще! Руководители организации не могут эффективно управлять своими подчиненными, отказываясь от контроля важных качественных показателей. Неизбежным следствием этого является управление по наитию, которое фактически управлением уже не является, а есть просто спонтанная реакция на ситуацию, вышедшую из-под контроля.

Для измерения качественных и количественных показателей используются разные шкалы.

Шкалы показателей

➤ Номинальная шкала

➤ Порядковая шкала

➤ Метрическая шкала

Качественные
показатели

Количественные
показатели



Любой показатель эффективности измеряется в определенной шкале. Понятие «шкала» устанавливает, какие оценки может иметь показатель и какие преобразования с этими оценками считаются допустимыми, чтобы избежать ошибочных или бессмысленных результатов. При измерении значений показателей наибольшее распространение получили номинальные, порядковые и метрические шкалы. Рассмотрим перечисленные типы шкал в порядке возрастания их совершенства.

Номинальная шкала, или шкала наименований, применяется для описания принадлежности объектов к определенному типу или классу. В номинальной шкале число используют лишь для обозначения и выделения объекта. При этом: всем объектам одного и того же класса присваивают одно и то же число, а объектам разных классов — разные числа. Например, у каждого подразделения и должности в организации есть свое наименование, и может быть свой уникальный номер. У каждого вида продукции есть свое название и идентификатор. Объекты, которым соответствует одно и то же число или наименование, считаются эквивалентными. При этом предпочтения между объектами разных классов не устанавливаются, то есть нельзя сказать, что объект А лучше или хуже, чем объект Б. Каждое такое значение показывает определенный класс тех или иных объектов. И больше ничего. Таким образом, номинальную шкалу используют только для обозначения отдельных свойств объектов, и по значению показателей, измеряемых в номинальной шкале, нельзя утверждать, что один из этих объектов лучше или предпочтительнее другого.

Порядковая шкала (ранговая) более совершенна, чем номинальная, поскольку она позволяет устанавливать предпочтения между различными объектами. Она применяется для упорядочения объектов по одному или нескольким признакам. В этой шкале значения показателей представляют собой качественные оценки, выраженные на естественном языке. Поэтому наибольшее распространение порядковые шкалы получили при измерении и сравнении качественных свойств, которые нельзя оценить непосредственно каким-либо числом. Однако при этом, как правило, качественным суждениям человека приписывают количественные оценки, которые называются *баллами*. Баллы — это обычно натуральные числа, которые показывают ранг тех или иных объектов и следуют в порядке убывания или возрастания их предпочтительности. Например, используя порядковую шкалу, руководитель может оценить исполнительскую дисциплину или квалификацию своих сотрудников, выставляя им следующие баллы: 2 — низкая, 3 — средняя, 4 — высокая, 5 — очень высокая. Числа в этой шкале определяют только порядок следования объектов по их предпочтительности, но не позволяют утверждать, в какой степени один объект предпочтительнее, чем другой.

В частности, оценки показателей в порядковой шкале могут иметь всего два значения: 0 (не выполнил) и 1 (выполнил). Такие показатели часто встречаются в управленческой практике. Они применяются для оценивания таких заданий или работ, для которых обязательно выполнение всех требований. Если хоть что-то не выполнено, то и все задание считается невыполненным. Например, проект считается выполненным, если соблюдены все требования заказчика. Если хоть одно требование не выполнено, и подписи заказчика на акте приемки-сдачи работ не стоит, значит, и проект в целом еще не завершен. Или, скажем, нельзя заключить договор на строго определенных условиях на 99%. Можно либо заключить, либо не заключить. Снова получаем только два возможных значения показателя.

Для порядковой шкалы допустимыми считаются любые преобразования показателей, которые не нарушают порядок следования объектов. Показатели, измеряемые в порядковой шкале, несут уже гораздо больше информации и позволяют судить об отношениях предпочтения между объектами типа «лучше–хуже», «больше–меньше» и другие. Однако в этой шкале также отсутствуют понятия масштаба и начала отсчета. Поэтому значения показателей, имеющих порядковую шкалу, не позволяют ответить на вопрос «насколько или во сколько раз один объект предпочтительнее, чем любой другой?».

Это можно сделать с помощью показателей, измеряемых в *метрических шкалах*. К ним относятся шкала интервалов, шкала отношений и абсолютная шкала.

Шкала интервалов применяется для отображения различий между свойствами объектов. В отличие от порядковой шкалы значения показателей в шкале интервалов позволяют определить, *насколько* один объект превосходит другой. Эта шкала может иметь произвольные точки отсчета и масштаб. Допустимые преобразования показателей описываются линейными функциями вида $f(F) = aF + b$, где F — значение показателя эффективности; $a > 0$ — масштаб, b — начало отсчета.

Значение показателя в шкале интервалов измеряется при фиксированных величинах масштаба a , задающего единицу измерения, и начала отсчета b . Основное свойство шкалы интервалов — сохранение отношения интервалов при любом допустимом преобразовании шкалы. Например, в шкале интервалов измеряют сроки службы оборудования, сроки выполнения работ, сроки реализации продукции и другие показатели, для измерения которых необходимо фиксировать масштаб и начало отсчета.

Шкала отношений является частным случаем шкалы интервалов при выборе нулевой точки отсчета ($b = 0$). Однако шкала отношений более совершенна, чем шкала интервалов, поскольку она допускает меньше преобразований, которые описываются функциями вида $f(F) = aF$, где $a > 0$. При любых преобразованиях данной шкалы она сохраняет отношение свойств объектов, т.е., в отличие от шкалы интервалов, позволяет судить о том, *во сколько раз* некоторое свойство одного объекта «сильнее» или «слабее», чем это же свойство у другого объекта.

Показатели, измеряемые в шкале отношений, наиболее распространены на практике. Например, к ним относятся прибыль, объем продаж, объем производства, доля фирмы на рынке, уровень риска, издержки, показатели рентабельности, затраты времени и другие показатели, для которых существует естественное начало отсчета («нулевая точка»).

Абсолютная шкала — самая совершенная. В этой шкале принимается нулевая точка отсчета ($b = 0$) и единичный масштаб ($a = 1$). В ней не допускается никаких преобразований показателей, то есть $f(F) = F$. Это означает, что существует только одно отображение объектов в числовую шкалу. Например, в абсолютной шкале определяются число людей, объектов, событий и так далее, которое можно измерить единственным способом с помощью натуральных чисел. Примером абсолютной шкалы являются шкала температур по Кельвину или интервал действительных чисел от 0 до 1, применяемый для оценки вероятностей случайных событий.

Таким образом, показатели эффективности могут иметь шкалы разных типов. При этом шкала считается тем совершенней, чем меньше множество ее допустимых преобразований. Это дает возможность более точно определить понятия количественного и качественного показателей. *Количественными* называют показатели, значения которых измеряются в любой метрической шкале. *Качественными* называют показатели, значения которых измеряются в номинальной или порядковой шкале. Вот и все.

Правильный выбор шкалы для измерения показателей имеет большое значение и зависит от наличия необходимой информации и цели, которая преследуется при проведении оценивания. Так, использование метрических шкал требует более полной информации по сравнению с номинальными или порядковыми шкалами, а получение этой информации связано с дополнительными затратами ресурсов и времени. Поэтому при выборе типа шкалы всегда необходимо учитывать особенность решаемой задачи: как эта информация будет использована в дальнейшем? Если задача состоит в ранжировании чего-либо или кого-либо (например, сотрудников) по некоторому признаку (например, по их квалификации), то нет необходимости измерять количественные характеристики, а достаточно измерить лишь качественные и ограничиться порядковой шкалой. По мере получения дополнительной информации можно переходить к более совершенным шкалам.

Рассмотрим дополнительно еще одну классификацию показателей по направлению изменения предпочтений их значений. По этому признаку различают позитивные, негативные и интервальные показатели.

Рассмотрим дополнительно еще одну классификацию показателей по направлению изменения предпочтений их значений. По этому признаку различают позитивные, негативные и интервальные показатели.



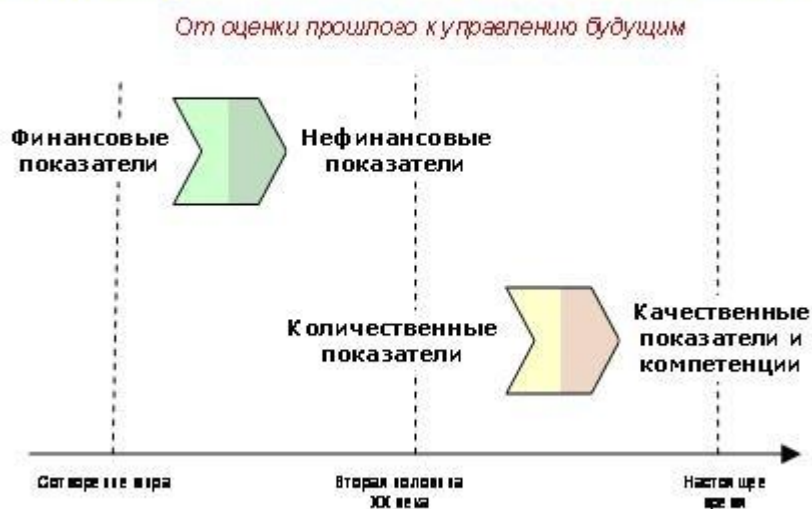
Значения **позитивных показателей** желательно увеличивать. Для них действует правило: «чем больше, тем лучше». К позитивным можно отнести такие показатели, как выручка, чистая прибыль, объем продаж, размер клиентской базы, маржинальная рентабельность, доля рынка, удовлетворенность клиентов, исполнительская дисциплина и многие другие. Практически при планировании позитивных показателей задают требование, чтобы значение показателя было не ниже, чем некоторая норма (или план). Например, объем продаж не меньше, чем 8 млн.руб. в месяц, или индекс удовлетворенности клиентов не ниже, чем 0,90.

Значения **негативных показателей** желательно уменьшать. Для них действует правило: «чем меньше, тем лучше». К негативным можно отнести такие показатели, как любые непродуктивные издержки (потери), просроченная дебиторская задолженность, количество рекламаций от клиентов, объем производственного или логистического брака, количество каких-либо нарушений (регламентов, стандартов, правил), время выполнения тех или иных работ (чем быстрее, тем лучше) и другие. Практически при планировании негативных показателей задают требование, чтобы значение показателя было не выше, чем некоторая норма (или план). Например, просроченная дебиторка должна быть не больше, чем 5% от общего размера дебиторской задолженности покупателей, или доля внутреннего брака — не выше, чем 2% от объема производства и так далее.

Значения **интервальных показателей** желательно «стягивать» к определенной точке. Для них действует правило: «чем больше или меньше, тем хуже». К интервальным, например, можно отнести такие показатели, как *срок выполнения заказа* (если требуется исполнение «точно в срок»), *коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности* (чтобы отсрочка платежа была не слишком большой и не слишком маленькой), *коэффициент текучести персонала* (большая текучесть — это плохо, но, вместе с тем, должно происходить плановое обновление кадрового состава), *доля новых товаров в ассортименте* (должна поддерживаться на определенном уровне), *соблюдение бюджета* (недорасход и перерасход нежелательны) и многие другие.

При планировании интервальных показателей задают требование, чтобы значение показателя было не ниже и не выше, чем нижняя и верхняя границы, задающие допустимый диапазон оценок показателя. Но практически для выполнения расчетов интервальные показатели преобразуются к негативным и формулируются как относительное (в %) или абсолютное отклонение от заданного (оптимального) значения. Получается, чем меньше отклонение (в ту или другую сторону), тем лучше. Тогда при планировании таких показателей задают требование, чтобы значение показателя было не выше, чем некоторое нормативное отклонение от установленной оптимальной оценки. Например, отклонение от бюджета должно быть не выше 5%, или отклонение от срока выполнения заказа — не более 1 часа.

Эволюция показателей эффективности



Осознанный выбор KPI основан на понимании их разнообразия и особенностей использования в тех или иных управленческих ситуациях. Это позволяет разработать действительно сбалансированную систему показателей, обеспечивающую кратчайший путь к достижению стратегических целей предприятия.