

УДК 332.1

**В. В. Галаутдинова**

Центр перспективных экономических исследований, Академия наук Республики Татарстан, Казань, e-mail: galvika26@yandex.ru

## ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КРІ В МОЛОЧНОЙ ОТРАСЛИ

**Ключевые слова:** система КРІ, каскадирование целей.

Осуществление стратегически важных видов деятельности более эффективно по сравнению с конкурентами – важная задача в процессе создания ценности. Метод сбалансированных показателей применяется при решении задачи повышения ценности продукта, эффективности деятельности компании. При построении системы важно определить мероприятия, направленные на повышение эффективности системы управления за счет пересмотра существующих бизнес-процессов. Совершенствованию системы мотивации персонала в довольно сложных условиях. Правильно выбранная стратегия преобразований системы мотивации ведет к повышению производительности труда и лояльности персонала. Однако необходимо помнить о том, что совершенствование системы мотивации – это не разовое мероприятие, а непрерывный процесс.

**V. V. Galautdinova**

GBU RT CPAI, Kazan, e-mail: galvika26@yandex.ru

## THE FORMATION OF KPI SYSTEM IN THE DAIRY INDUSTRY

**Keywords:** KPI system, cascading targets.

Performing strategically important activities more efficiently than competitors is an important task in the value creation process. The method of balanced scorecard is used in solving the problem of increasing the value of the product, the efficiency of the company. When building a system, it is important to identify measures aimed at improving the efficiency of the management system by revising existing business processes. The correctly chosen strategy of transformation of the system of motivation leads to increased productivity and staff loyalty. However, it should be remembered that the improvement of the motivation system is not a one-time event, but a continuous process.

### Актуальность темы исследования

За последние десятилетия наиболее актуальным является определение факторов, влияющих на эффективность работников.

Для того чтобы выстроить эффективную систему мотивации персонала, прежде всего необходимо сломать распространенный стереотип и объяснить сотрудникам, что премия – не часть зарплаты, а вознаграждение за результаты работы. Кроме того, важно учесть особенности отрасли и постараться создать максимально комфортные условия работы для персонала.

Многоаспектность и малоизученность проблемы с точки зрения отраслевой специфики и практическая востребованность теоретических и методических разработок по формированию и оценке эффективности труда, обусловили выбор темы исследования, его цель и задачи.

Настоящее исследование направлено на выявление отраслевых факторов, оказывающих влияние на формирование системы ключевых показателей деятельности на примере производства сыра.

**Целью работы** является выявление закономерностей при построении системы КРІ.

**Предметом исследования** является определение и построение системы ключевых показателей эффективности управления деятельностью в молочном кластере.

**Объектом исследования** является выявление взаимосвязи между факторами, влияющими на выстраивание системы КРІ.

### Введение

Каждая компания для повышения своей конкурентоспособности определяет основные ключевые показатели эффективности – КРІ, которые в дальнейшем каскадируются от руководства компании до уровня рядового сотрудника (каскадирование целей).

В сырном производстве предлагается все производственные площадки рассмотреть, как центры затрат, которые генерируют только расходы компании.

Оценка эффективности площадки осуществляется на основании 6 направлений:

- безопасность (охрана труда);
- качество (безопасность, качество продукции в соответствии с нормативно-технической документацией – НТД);
- затраты (на 1 тонну готовой продукции, расходы на выпуск всей продукции, потери на этих и операциях);
- доставка (или продуктивность, загрузка по фасовочным линиям);
- мобилизация (вовлеченность персонала в процессы);
- внешняя среда (экологичность) направленная на снижение выбросов, сбросов.

Чем меньше затраты, тем эффективнее площадка, на основании этих данных и принимаются решения, какие продукты и где производить с минимальными затратами. Оценка осуществляется в сравнении 2 оценочных периодов год/год ежемесячно (таблица).

На основании этих показателей формируются ключевые показатели для ТОП менеджмента компании и на уровень специалистов.

Расчет премии осуществляется на основании установленных 2–3 основных показателей оценки в зависимости от веса показателя. Премия начисляется в размере до 20% к должностному окладу в месяц, максимальное значение до 25% при выполнении показателей более 100%. Дополнительно к ежемесячной премии директору филиала может быть начислена премия в размере до 100% к окладу на усмотрение генерального директора за особые достижения. Всем другим руководителям и специалистам, для которых не установлены показатели оценки премия выплачивается по размеру премии директора филиала (юристы, инженер по охране труда, отдел кадров). Премия основным рабочим выплачивается в размере до 40% в месяц по представлению линейных руководителей.

#### Пример.

Оклад главного инженера 50 000 руб. У главного инженера 3 показателя оценки: выполнении бюджета ремонта на 100% – начисляется коэффициент премии 50%.

При невыполнении показателя бюджетных значений ТЭР, коэффициент

30% не начисляется, если хотя бы один показатель не выполнен – итог 0%. При наличии аварии, несчастного случая коэффициент 20% не начисляется – итог 0%. Таким образом общий коэффициент премии 50%, от установленных 20% премии в месяц это

$$20 \times 50 / 100 = 10\%$$

премии к окладу или

$$50000 \times 10 / 100 = 5000 \text{ руб.}$$

Итого оклад премия

$$50000 + 5000 = 55000 \text{ руб.}$$

Основные задачи компании должны быть четко сформулированы и иметь четкие иерархические подзадачи на каждом уровне управления бизнесом. Все они опираются на 6 основных направлений деятельности компании. Каждый из показателей деятельности влияет напрямую на эффективность бизнеса. Каскадирование целевых показателей до уровня генерального директора до рядового работника один из основных моментов.

Безопасность – обеспечение безопасных приемов работ, снижение травматизма, упорядочение хранения инструмента инвентаря (снижение потерь компании на выплаты страховых отчислений, снижение затрат на запасные части и компоненты).

Качество – выпуск качественной продукции, отвечающей требованиям пищевой безопасности (снижение потерь при производстве продукции, снижение расходов на операции связанные с санитарной обработкой, снижение возвратов готовой продукции и рекламаций, снижение имиджевых рисков компании).

Затраты – снижение потерь сырья, упаковки, материалов, компонентов на всех технологических операциях производства продукции.

Эффективность – снижение простоя оборудования, вынужденных остановок, планирование производства с учетом минимальных партий, циклов производства, сокращение трудозатрат на операции, повышение КПД оборудования.

Мобилизация – вовлечение персонала во все производственные процессы, сокращение времени на принятие решений, стандартизирование операций и транслирование на другие участки, направление деятельности.

Матрица оценки эффективности производственной площадки

Производственная площадка		1/2018 факт	1/2019 бюджет	1/2019 факт	1/2018 факт нараст. итогом	1/2019 бюджет нараст. итогом	1/2019 факт нараст. итогом
Производство SKU	Объем, тн количество	3 986	4 385	4 911	3 986	4 385	4 911
Количество белых масс	количество	44	37	48	44	37	48
		25	18	22	25	18	22
Безопасность	Количество аварий (с учетом затраченного времени)	0	0	0	0	0	0
		0,0%	0,0%	0,0%	n/a	n/a	
Качество	Показатель качества или соответствия продукции Индекс продовольственной безопасности	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		0,0%	0,0%	0,0%	n/a	n/a	
Затраты/потери	Потери молока (%)	8,4%	6,5%	5,0%	8,4%	6,5%	5,0%
	Производительность труда	172	196	267	172	196	267
	Контролируемые затраты	-6417	-5735	-5012	-6417	-5735	-5012
	производительность (%)	n/a	9,1%	16,0%	n/a	9,1%	16,0%
DELIVERY	Производственная эффективность PE (%)	83,6%	92,0%	83,2%	83,6%	92,0%	83,2%
	Операционная эффективность OE (%)	60,2%	67,1%	60,9%	60,2%	67,1%	60,9%
	Загрузка OU (%)	35,0%	34,5%	35,2%	35,0%	34,5%	35,2%
Вовлеченность персонала	Кол-во часов обучения	0	135	101	0	135	101
	% 5S	0%	59%	35%	0%	59%	35%
		0	2	1		2,0	1,0
Окружающая среда	ТЭР (кВт·ч/тн)	783	656	591	783	656	591
	Водопотребление (м³/тн)	5,0	4,8	4,1	5,0	4,8	4,1
	Выбросы (кг/тн)	0,0	17,0	16,2	0,0	17,0	16,2
	Экологические риски						

Внешняя среда – снижение риска от влияния антропогенного фактора на окружающую природную среду, снижение сбросов и выбросов, отходов на этап производственного процесса.

### Заключение

Сравнивая затраты от года к году, ставятся задачи для всех сотрудников, которые влияют на эти процессы, стоят на своих рабочих местах, делая эти показатели лучше. Они обучены, они понимают, что влияет на конечный результат. Все это дает возможность высвободившиеся средства направлять на улучшения процессов, на безопасность и эффективность, делать качественную, безопасную продукцию с минимальными затратами. Они как единый организм, который жизнеспособен, автономен и активно развивается. Это новое понимание бизнеса и это конкурентное преимущество компаний, которые внедряют подобные системы.

Система мотивации персонала должна, на наш взгляд, строиться на связи между размером вознаграждений и финансовым результатом.

Разработка и внедрение системы КРІ на разных уровнях, позволит повысить

эффективность работы бизнеса и добиться улучшения ключевых параметров деятельности. Мотивация должна базироваться на пересечении интересов компании и интересов сотрудника. Важным фактором является понимание стремлений каждого сотрудника, а также их ключевые ограничения.

### Результаты

Выявление закономерностей при построении системы КРІ в сырной отрасли.

### Выводы

Выявлены взаимосвязи между факторами, влияющими на выстраивание системы мотивации.

Анализ бизнес-процессов является чрезвычайно полезным управленческим инструментом, позволяющим выявить необходимые действия для формирования системы мотивации. Результатом этого анализа должна стать добавленная производительность, повышение эффективности труда персонала. Это дает возможность сосредоточить внимание на действительно полезных мероприятиях, создающих заметную выгоду. Эффективное управление персоналом повышает доход предприятия, и формирует плацдарм на будущее.

### Библиографический список

1. Панчина, В.А. Перспективы и тенденции развития управленческого учёта в России / В.А. Панчина // Всё для бухгалтера. 2010. №3. С. 26–31.
2. Шогенов, Б.А. Стратегический управленческий учет и анализ на производство сельскохозяйственной продукции / Б.А. Шогенов, А.Х. Жемухов // Экономический анализ. 2008. №10. С. 2–6.
3. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. ООО «Изд-во «ЭКСМО», 2016. 446 с.
4. Джон К. Шанк, Винджей Говиндараджан. Стратегическое управление затратами / Пер. с англ. СПб.: ЗАО «Бизнес-Микро», 1999. 288 с.
5. Джордж М. Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг. Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса. ООО «Манн, Иванов, Фербер», 2017. 570 с.
6. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2016. 479 с.
7. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2003.