

UDC 658.114

**THE SYSTEM BASIS OF KEY PERFORMANCE INDICATORS
OF TRANSPORT COMPANIES**

**СИСТЕМА КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ
ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ**

Ludmila Sotnichenko, Alina Sotnichenko

Сотніченко Л.Л., Сотніченко А.Є.

Розглянута система ключових показників діяльності (KPI) - це система оцінки, що дозволяє організації визначити досягнення стратегічних і операційних цілей. Встановлено: система KPI служить для оцінки роботодавцями своїх співробітників, вона дозволяє проаналізувати стан компанії в цілому і кожного окремого працівника зараз і зрозуміти, наскільки сьогоденне положення відповідає стратегічним цілям компанії. Обґрунтовано: система KPI - це, свого роду, стандартизована форма управління персоналом.

Recently, Ukrainian transport companies widely use in their management the term named a key performance indicator (KPI). KPI - a rating system that allows organizations to determine their level of achievement of strategic objectives.

First of all, KPI system exists for employers to estimate their employees; it allows them to analyze the situation of the company in general and each individual employee at the moment and to realize how the current situation meets the strategic objectives of the company.

Unfortunately, in practice of Ukrainian companies, introduction of additional KPI system does not always produce the expected result. Among the several factors that could cause the failure of KPI include structural defects and errors in the selection of indicators, as well as organizational defects themselves of the development and implementation.

Usually, economists distinguish performance reporting, statistical criteria and regulatory requirements. The main difference between the key performance indicators and criteria, which taken in Ukraine to assess the results of the KPI system is to focus on strategic goals of the organization and its achievement, while the criteria do not correspond with the company's strategy, and evaluate primarily tactical.

The main difference between the key performance indicators and criteria, which taken in Ukraine to assess the results of the KPI system is to focus on strategic goals of the organization and its achievement, while the Ukrainian criteria do not correspond with the company's strategy, and evaluate primarily tactical. Effective tool for strategic and operational management, which allows correlating the company's strategic objectives with business processes and daily activities of employees at every level of government is BSC (balanced scorecard) or the Balanced Scorecard (BSC). This unique system - the result of research by Kaplan and David P. Norton - allows you to integrate financial and non-financial indicators of economic activity, thereby

determining the degree of efficiency, equity objectives and their causal relationship. In addition, the BSC identifies what causal relationships exist between the objectives and key performance indicators and how it affects the company's strategic map.

The company's strategy is the basic contradiction inherent in the organization of the development and introduction of KPI, also, the definition of its goals and objectives are the privilege and responsibility of senior management of the company, business owners, while the employees have to implement the strategy at the level of structural units. Due to information fatigue of management, it is observed lack of communication between company management and employees, making it impossible to monitor the introduction of strategic objectives of staff.

On the other hand, the absence of specific strategic objectives for the staff and the lack of appropriate incentives lead to the fact that the performers do not coordinate their actions with the global objectives of the company and are not able to focus on strategic installations. Thus, the weakest link in the strategy of the company, which, of course, is not self-sufficient, is channels of communication between management and staff of the company. And to be precise, two elements of this interaction, strictly speaking, represent the management cycle - vertical "leadership - personnel" and vertical "staff - leadership." The imperfection of this information channel is an acute need for tools that would fill the decision-making process adequate and sufficient information. This allows you to designate a system of key performance indicators, as well, and a balanced scorecard system, as new management tools that form the basis for decision-making based on an assessment of the effectiveness of the company and to achieve the strategic objectives it.

KPI makes it possible to evaluate the effectiveness, and thus equips the company's management tool to determine whether management of the company corresponds to the achievement of strategic objectives, in particular, to strengthen and increase the market value of the company. Staff, having created reports on the results of its work on the given terms, has the opportunity to compare the results against key performance indicators and assess the real effectiveness of its contribution to achieving global business objectives.

This feature of the KPI is the basis of the motivation of employees, methods of awarding and promoting staff.

Thus, the purpose of key performance indicators and balanced scorecard is to translate strategy into a comprehensive set of indicators of its activity, which determines the basic terms of the system of measurement and control. A set of indicators gives a basis for the formation of the company's strategy includes quantitative characteristics to inform employees about the main factors of success yesterday, today and tomorrow. A senior management directs the energy, ability and knowledge of employees to solve problems long term.

KPI system is necessary for companies to understand how key performance indicators in this relate to the goals and strategic initiatives in the long run. Thus, KPI is inextricably linked with the strategy of the company. It is a tool of measurement and Performance Company's management.

The modern market puts us in front of quite a stark choice - to go "with the times", recognizing the realities of market relations or go into bankruptcy. Changes temporitn - companies have to run faster, identifying your competitive advantages, faster, improve their products and services. Today it has become fashionable to

develop a strategy, even in very small companies who want to achieve effective management and development in the early stages of their life cycle.

The task of KPI and Balanced Scorecard is to translate strategy into a comprehensive set of indicators of its activity, which determines the basic parameters of the system of measurement and control. What are we measuring? The level of achievement. A set of indicators includes the quantitative characteristics to inform employees about the main success factors in the present and future. Key performance indicators are able not only describe the result to which the employee must strive, the kind of work he must do this, how much and for how long, but also to evaluate the usefulness of each employee for the company.

The mistake of some companies is that they pose to employees only those tasks, and measure only those indicators that can be measured. On the one hand, it is true, as every one must strive to formulate the problem clearly describe what the outcome will be measured. On the other hand, the basic concept of setting a balanced scorecard is that the traditional financial and economic indicators are insufficient to determine the strategic success of the company and provide feedback. To solve these problems need to be more "balanced" set of indicators of the company in different planes, which allows controlling the factors that affecting these rates, not just monitor the results. To successfully monitor progress towards achieving the company's strategic goals should not be all the attention to dwell on past performance evaluations. Should consider those factors that will influence the results of the company in the future.

Thus, the introduction of KPI system in the company consists of several stages. The sequence is decisive, and its change negatively affects the efficiency of the system as a whole. A clearly defined strategy describes the basic steps that should be taken to achieve the goals and desired outcomes. The company's strategy should be broken down into specific policy initiatives, in which tasks allocated to individual business units. The most important element of this stage is to identify priorities for strategic initiatives and coordination between departments. And in this case, is called to help companies to reach strategic map, which graphically displays and is available as integrated components consist of four goals in a single strategy that is available illustrating the cause-effect relationship.

According to research of sociologists, management specialists and management staff, we know that in any enterprise no more than 10% of employees are effective at any time, while about 10% of workers do not benefit the organization at all. Effectiveness of the remaining 80% of employees must be managed: to set them clear objectives and monitor the implementation and results of their work, to motivate each employee, using the material and immaterial ways of motivation.

The system of key performance indicators is an integrated approach to managing the organization and ensures the implementation of the company strategy.

The KPI system means system of financial and nonfinancial indicators that affect the quantitative or qualitative change in results in relation to strategic objectives (or expected result). The balanced scorecard system includes a KPI, that is required for each object of control (structural, functional divisions), and methods of their evaluation. These systems or methods are the basis for making decisions. They are based on the effectiveness assessment of the company and focus on achieving its strategic goals. However, it should be noted that this technique is just a tool that

facilitates process of making management decisions by providing full available information to management, but it is not a panacea for solving the systemic problems of the company. This technique allows us to identify the fact and scope of the problem, but does not provide solutions.

The structure of the KPI system is determined by the company's strategy and depending on the purpose of its implementation. Selection of KPI, which are, in fact, indicators of the level of compliance with the current performance of the company's strategic goals and measures of the attainability of these goals, the company receives a well-balanced picture of the short- and medium-term goals, financial and nonfinancial performance indicators.

Quantitative and qualitative key performance indicators which allow to measure activity and to build medium- and long-term projections should be defined for each company individually, taking into account the specifics of the industry, market position, strategic objectives and business tactics. There are no ready recipes, except for a few recommendations:

- a limited quantity;
- unity for the whole company;
- measurability, the ability to show indicators in numerical terms;
- direct relationship with key success factors;
- accountability, i.e. the possibility to influence the factors;
- employee motivating incentive.

Methodology for development of key performance indicators in the Ukrainian sources is primarily advisory. At the moment there are no universal and uniform provisions on how to develop a KPI system in the organization. Various authors propose to use their own methods of development, follow rules and principles. However, there is no information on how to apply the recommended developments in Ukrainian companies, nor on the results of the introduction of KPI systems in organizations.

D. Parmenter identified four basic principles:

- the principle of partnership;
- the principle of transference of effort on the main line;
- the principle of the integration processes of performance assessment, reporting and productivity improvement;
- the principle of agreement performance indicators with the company

strategy.

First of all, KPI system helps the employers to assess their employees, allows analyze the status of the whole company and each individual employee at the moment and understands how the current situation meets the strategic objectives of the company.

Each company is interested in achieving the goals and in a positive financial result. The main resource of the company is employees. That's why every leader of the organization wondering how to make sure that every employee is laid out on 100%, understands the overall objective of the company and contributes to its achievement, is motivated to effective and productive work. To do this, the companies develop a system of motivations, where tangible and intangible incentives are used.

First of all, KPI system meets almost all the conditions of motivation. This system is based on management by objectives; i. e. provides an understanding of company's goals and place of each person in the general system by each employee. Employees see in which way their work relates to the activities of other divisions and recognize the importance of quality performance of their duties. Each person receives a motivational card, manages the process of problem solving, controls at which stage the goal is, and determines the size of their compensation based on the results of their work.

Employees instantly receive a formalized feedback on the results of their work. The KPI system provides the measurement of results, calculations, and the overall rating, which allows everyone to see, how the manager evaluates the results of work according to this system.

The condition of fair compensation is also satisfied, as the worker sees in a motivational card how much weight in his work takes this or that problem, how his efforts must be shared and how payroll is calculated.

The KPI system is good because it not only motivates the staff, but also provides a systematic assessment of the employees. Staff evaluation is systematized, standardized and requires no additional costs for implementation. With the help of key performance indicators for evaluation of staff obtained are objective and relevant.

However, for the effective implementation of the KPI system as a motivational system must fulfill several conditions:

- all calculations must be made automatically;
- information should be relevant and from reliable sources;
- key performance indicators must be defined in accordance with the duties of the employee and to be in his jurisdiction;
- the goal should be achievable, plans - realistic.

When implementing a motivation system in accordance with KPI it is required that top managers understand that they must be honest with their employees, keep promises and do not overstate the plans as originally deception and unrealistic goals demotivate employees more significantly than the absence of rewards for achieving goals.

It is the strategic management of the company is preparing for the future, sets the long-term direction of the company development. KPI system is a kind of standardized form of personnel management. The system gives the leader tools to achieve the goal, increase the efficiency of labor resources of organization.

The tasks of the KPI system includes the provision of task orientation of the whole company; accounting impact of the environment; the definition of evaluation parameters for personnel; to identify the relationship between employees; employee motivation; the formation of the internal environment favorable to the efficient operation of staff.

References

1. Веллужских Е. Разработка КРІ в компании: - М:«Инфра-М», 2008. – 123 с.
2. Веллужских Е. Стратегическая карта, системный подход и КРІ: Инструменты для руководителей. М: «Инфра-М», 2008. – 150 с.
3. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М: «Инфра-М», 2010. – 224 с.

4. Парменгер Д.В. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей, М: «Инфра-М», 2008. – 187 с.
5. Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов. СПб: Питер, 2007 – 352 с.
6. Филимогова А.В., Лекомцев П.А. Управление по КРІ в многоуровневых компаниях // Журнал «Менеджмент сегодня», № 2, 2005

Аннотация

В последнее время украинские транспортные компании в своей управленческой практике все чаще используют термин ключевой показатель эффективности (КРІ – Key Performance Indicators). КРІ - это система оценки, позволяющая организации определить уровень достижения стратегических целей.

Система КРІ служит, прежде всего, для оценки работодателями своих сотрудников, она позволяет проанализировать положение компании в целом и каждого отдельного работника в настоящий момент и понять, насколько сегодняшнее положение соответствует стратегическим целям компании.

К сожалению, в практике украинских компаний внедрение системы КРІ не всегда дает ожидаемый результат. К ряду факторов, которые могут быть причиной неудачного применения КРІ можно отнести структурные дефекты и ошибки в выборе показателей, а также организационные дефекты самих процессов разработки и внедрения.

Обычно экономисты выделяют показатели отчетности, статистические критерии или нормативные требования. Основное отличие ключевых показателей деятельности и критериев, по которым принято в Украине оценивать результаты работы является ориентация системы КРІ на стратегические цели организации и их достижение, в то время как критерии не соотносятся со стратегией компании, и оценивают преимущественно тактические задачи.

Действенным инструментом стратегического и оперативного управления, который позволяет соотнести стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления является BSC (balanced scorecard) или Система сбалансированных показателей (ССП). Эта уникальная система – результат исследования Р. Каплана и Д. Нортон – позволяет интегрировать финансовые и нефинансовые показатели хозяйственной деятельности компании, тем самым, определив степень эффективности, сбалансированности целей и их причинно-следственную связь. Кроме того, СПП выявляет, какие причинно-следственные связи существуют между целями и ключевыми показателями.

Основное противоречие, заложенное в организации процессов разработки и внедрения КРІ, заключается в том, что стратегия компании, определение ее целей и задач являются привилегией и обязанностью высшего управленческого звена компании, собственников бизнеса, в то время как реализовывать стратегию приходится сотрудникам на уровне структурных подразделений. Недостаточный обмен информацией между руководством компании и сотрудниками, обусловленный в транспортных компаниях

разделением производственных единиц между собой и управленческим звеном расстоянием, особенно на морском транспорте, делает невозможным контроль за выполнением стратегических задач персоналом. С другой стороны, исполнители не координируют свои действия с глобальными целями компании и не имеют возможности ориентироваться в стратегических установках.

KPI делает возможным оценку эффективности (в данном контексте уместен именно этот термин), а, значит, вооружает руководство компании инструментом, позволяющим определить, насколько управление компанией соответствует уровню достижения стратегических целей, в частности, укреплению и росту рыночной стоимости компании. Персонал, формируя отчеты о результатах своей работы по заданным показателям, имеет возможность сравнить итоги с ключевыми показателями и оценить реальную эффективность своего вклада в дело достижения глобальных целей бизнеса.

Эта особенность KPI ложится в основу системы мотивации сотрудников компании, методов премирования и поощрения персонала.

Таким образом, задача системы ключевых показателей деятельности и системы сбалансированных показателей состоит в переводе стратегии компании в комплексный набор показателей ее деятельности, определяющий основные параметры системы измерения и управления. Набор показателей задает основу для формирования стратегии компании и включает количественные характеристики для информирования сотрудников об основных факторах успеха вчера, сегодня, завтра. А высшее руководство направляет энергию, способности и знания сотрудников на решение задач долгосрочной перспективы.

Система KPI необходима в компаниях для понимания того, насколько ключевые показатели деятельности в настоящем соотносятся с целями и стратегическими инициативами в долгосрочном периоде. Таким образом, KPI неразрывно связаны со стратегией компании. Это инструмент измерения и управления эффективностью компании.

Современный рынок ставит компании перед достаточно жестким выбором – идти «в ногу со временем», осознавая реалии рыночных отношений или идти к банкротству. Меняется темпоритм – компании вынуждены работать быстрее, определяя свои конкурентные преимущества, быстрее совершенствовать свои продукты и услуги. Сегодня разрабатывать стратегию стало модно даже в очень небольших компаниях, стремящихся к эффективному управлению и развитию, на начальных этапах их жизненного цикла.

Задача системы KPI и сбалансированных показателей состоит в переводе стратегии компании в комплексный набор показателей ее деятельности, определяющий основные параметры системы измерения и управления. Что будем измерять? Уровень достижения целей. Набор показателей включает количественные характеристики для информирования сотрудников об основных факторах успеха в настоящем и будущем. Ключевые показатели деятельности позволяют не просто охарактеризовать результат, к которому должен стремиться сотрудник, какую работу он для этого должен выполнить, в каком количестве, и за какое время, но и оценить полезность каждого сотрудника для компании.

Внедрение системы KPI в компании проходит в несколько этапов.

Последовательность этапов является определяющей, и ее изменение негативно отражается на работоспособности системы в целом. Четко сформулированная стратегия описывает основные шаги, которые следует предпринять для достижения поставленных целей и желаемых результатов. Стратегия компании должна быть разбита на конкретные стратегические инициативы, в рамках которых выделены задачи для отдельных структурных подразделений. Важнейшим элементом данного этапа является определение приоритетов стратегических инициатив и координация между подразделениями. И в этом случае на помощь призвана прийти стратегическая карта компании, которая наглядно и доступно отобразит, как интегрированные цели четырех составляющих складываются в единую стратегию, доступно иллюстрируя причинно-следственную связь.

Итак, самым слабым звеном в реализации стратегии компании, являются информационные каналы связи между руководством и персоналом компании. А если быть точнее, два элемента этого взаимодействия, собственно говоря, и представляющих собой цикл управления – вертикали «руководство – персонал» и вертикали «персонал – руководство». Несовершенство этого информационного канала вызывает острую необходимость инструментария, который позволил бы наполнить процесс принятия решения адекватной и достаточной информацией. Это и позволяет обозначить систему ключевых показателей деятельности, равно и систему сбалансированных показателей, как новые инструменты управления, составляющие основу при принятии решений, базирующихся на оценке эффективности деятельности компании и направленные на достижение ее стратегических целей.

KPI делает возможным оценку эффективности, а, значит, вооружает руководство компании инструментом, позволяющим определить, насколько управление компанией соответствует уровню достижения стратегических целей, в частности, укреплению и росту рыночной стоимости компании.