Volume 19 Issue 49
Originally issued as B7



Global Journal of Management and Business Research: B
Economics and Commerce
Volume 19 Issue 7 Version 1.0 Year 2019
Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal
Publisher: Global Journals
Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

The Formation of KPI System in the Dairy Cluster

By Victoriya V. Galautdinova

Abstract- 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.

Importance: The subject of the study is to determine and build a system of key performance indicators of management in the dairy cluster.

Objectives: Determination of modulators to achieve efficiency, taking into account industry specifics.

Results: Identification of regularities in the construction of the KPI system.

Conclusions and Relevance: The interrelations between the factors influencing the building of the KPI system are revealed.

Keywords: *KPI system.*

GJMBR-B Classification: *JEL Code: M29*



Strictly as per the compliance and regulations of:



© 2019. Victoriya V. Galautdinova. This is a research/review paper, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-Noncommercial 3.0 Unported License http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/), permitting all non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

The Formation of KPI System in the Dairy Cluster

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ KPI В МОЛОЧНОМ КЛАСТЕРЕ

Victoriya V. Galautdinova

Аннотация- **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.**

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

Цель: **Определение модуляторов для достижения эффективности деятельности с учетом отраслевой специфики.**

Результаты: **Выявление закономерностей при построении системы KPI.**

Выводы: **Выявлены взаимосвязи между факторами, влияющими на выстраивании системы KPI.**

Ключевыеслова: система KPI.

Abstract- 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.

Importance: The subject of the study is to determine and build a system of key performance indicators of management in the dairy cluster.

Objectives: Determination of modulators to achieve efficiency, taking into account industry specifics.

Results: Identification of regularities in the construction of the KPI system.

Conclusions and Relevance: The interrelations between the factors influencing the building of the KPI system are revealed.

Keywords: KPI system.

I. Introduction

Карты потока создания ценности дают возможность оценить операции, исходя из принципов совершенства: создаете ли вы ценность в понимании потребителя? Каковы ваши упущения? Что вы можете сделать, чтобы преодолеть их·

На наш взгляд, наиболее приоритетным при создании цепочки стоимости – верно определить, что является ценностью для компании в соответствии с ее стратегией. Тогда эффективное построение бизнес-процессов в соответствии со стратегией, создание конкурентноспособных маржинальных продуктов позволит достичь эффективность бизнеса.

Следующей важной задачей, на наш взгляд, на этапе создания карты процессов является прогнозирование результатов деятельности.

Данное прогнозирование базируется на взаимосвязи групп бизнес-процессов с учетом отраслевого, географического, сегментного и вертикального масштабов.

Идея стратегической карты была раскрыта в 1990-х Капланом, Нортоном в труде «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию» [7]. Сбалансированная система показателей (ССП) дополняет систему финансовый параметров. Цели и показатели данной системы формируются в зависимости от стратегии компании и рассматривают ее деятельность по четырем критериям:

- финансовый;
- взаимоотношения с клиентами;
- внутренние бизнес-процессы;
- обучение и развитие персонала.

ССП сочетает в себе оценочную характеристику деятельности заинтересованных участников процесса создания стоимости с финансовыми перспективами как краткосрочных проектов, так и долговременной деятельности в условиях конкуренции.

Система сбалансированных показателей представлена на рис.1

Author: Center for Advanced Economic Research, Academy of Sciences of the Republic of Tatarstan, Kazan, Russian Federation.
e-mail: galvika26@yandex.ru

© 2019 Global Journals

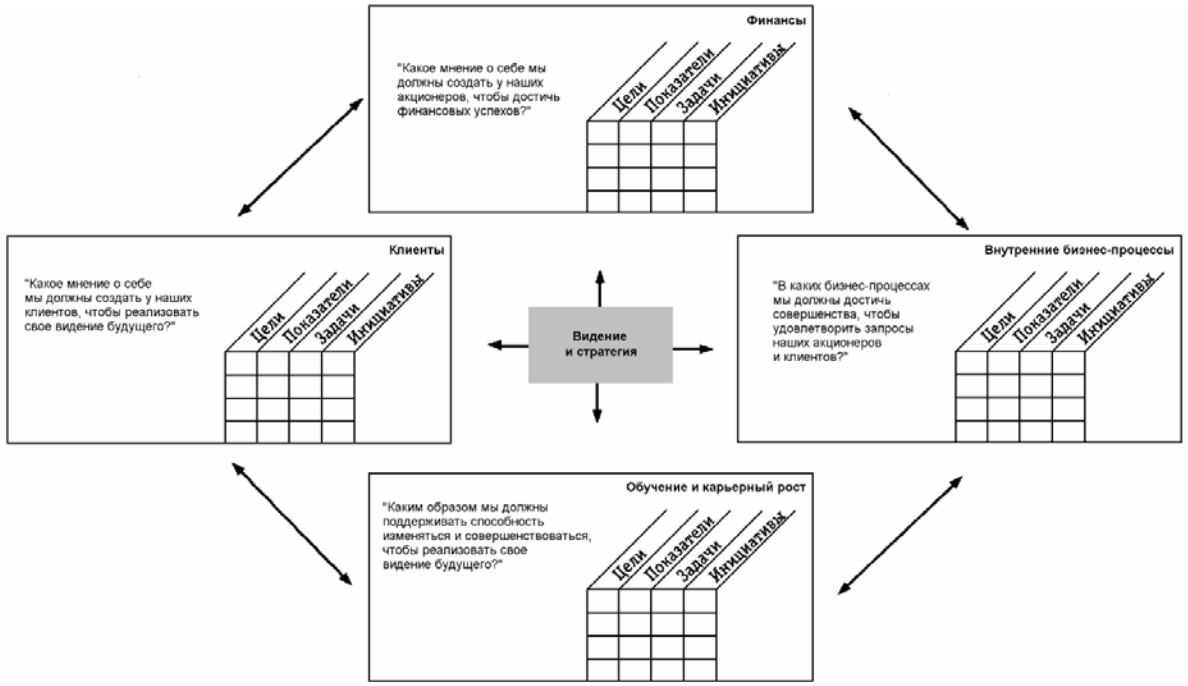


Рис.1: Система сбалансированных показателей [8, с.76]

Основное отличие ССП от классической цепочки ценностей состоит в том, что ССП рассматривает инновационные процессы как неотъемлемую часть внутренних бизнес-процессов (рис. 2). Характерной чертой традиционного подхода является предоставление имеющихся продуктов и услуг имеющемуся клиенту. ССП направлена на контроль и совершенствование существующих операций, создающий стоимостную цепочку, которая начинается в момент получения заказа и заканчивается доставкой его.

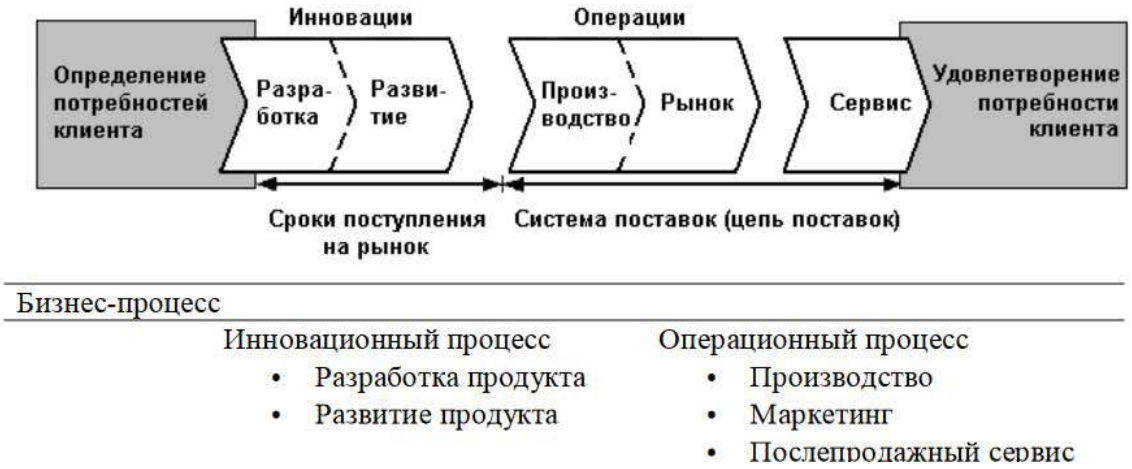


Рис.2: Внутренний бизнес-процесс. Цепочка создания стоимости [7, с.31]

В исследовании используются 2 метода: бережливого производства и системы сбалансированных показателей.

Рассмотрим сначала адаптированный метод сбалансированных показателей, определим, какие драйверы используется и как данный метод влияет на увеличение ценности продукта, эффективности деятельности компании.

Каждая компания для повышения своей конкурентоспособности определяет основные ключевые показатели эффективности - KPI, 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);

© 2019 Global Journals

– 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 помесячно (Таблица 1).

Таблица 1: 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	Объем, тн	3 986	4 385	4 911	3 986	4 385	4 911
SKU	количество	44	37	48	44	37	48
Количество белых масс	количество	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%	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

© 2019 Global Journals

	Контролируемые затраты	-6 417	-5 735	-5 012	-6 417	-5 735	-5 012
	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 (кВТч / 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						

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

Примеры ключевых показателей для топ-менеджмента площадки представлены в таблице 2.

Таблица 2: .Ключевые показатели для ТОР- менеджмента площадки

Должность	1	Вес, %	2	Вес, %	3	Вес, %	4	Вес, %
Директор	Выполнение планового показателя затрат на 1 рубль товарной продукции	50	Выполнение плана по производству	25	Выполнение плана по продажам	15	Дебиторская и кредиторская задолженность	10
Зам. директора по общим вопросам	Выполнение планового показателя затрат на 1 рубль товарной продукции	40	Исполнение плановых показателей по БДДС	40	Фонд оплаты труда	20		

© 2019 Global Journals

Зам. директора по коммерции	Выполнение плана по продажам, тн	40	Исполнение плановых показателей по БДДС	40	Дебиторская и кредиторская задолженность	20		
Главный инженер	Выполнение плановых показателей бюджета ремонта оборудования	50	Топливно-энергетические ресурсы (ТЭР) - расход на 1 тонну	30	Несчатные случаи, инциденты, аварии (должно быть ноль)	20		
Начальнику участков, механик, энергетик аналогично главному инженеру								
Зам. директора по производству/Начальник производства	Выполнение заявок отдела продаж (план производства), тн	50	Соблюдение сырьевого баланса за месяц (сырье, материалы)	20	Топливно-энергетические ресурсы (ТЭР) - расход на 1 тонну	20	Фонд оплаты труда производственного персонала	10
Мастера, технологи, учетчики аналогично начальнику производства								
Начальник лаборатории	Соответствие продукции НТД (физ-химия, микробиология, внешний вид)	50	Количество рекламаций от потребителей 0,01% от объема произведенной продукции	30	Брак готовой продукции (должно быть ноль)	20		
Микробиолог, химик, инженер по качеству, санитарный врач, инженер по сертификации аналогич								

© 2019 Global Journals

но начальнику лаборатории								
Главный бухгалтер	Своевременная сдача отчетности в контролирующие органы и ГО не позднее 15 рабочего дня	50	Своевременная уплата налогов	20	Дебиторская и кредиторская задолженность	30		
Заместитель главного бухгалтера, бухгалтера по аналогии с главным бухгалтером								
Главный экономист	Своевременная сдача управленческой отчетности не позднее 5 (10) числа месяца	40	Фонд оплаты труда	30	Выполнение планового показателя затрат на 1 рубль товарной продукции, ед.	30		
Начальник СЭБ	Количество нарушений контрольно-пропускного режима	50	Количество краж, хищений	30	Дебиторская и кредиторская задолженность	20		
Начальник отдела снабжения/закупок	Отсутствие срывов производства по причине необеспечения сырьем	50	Необоснованное увеличение основных и вспомогательных материалов (больше 15 дней) - запасы на складах	50				
Начальник отдела закупок молока/зам. директора по общим вопросам /специалист по закупке молока	Исполнение бюджета закупки молока по объему и цене	70	Качество поставляемого молока	30				

© 2019 Global Journals

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%*50%/100%=10% премии к окладу или 50000*10%/100%=5000 р.

Итого оклад премия 50000+5000=55000 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.

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

2-й метод , используемый при внедрении: управление цепочкой создания ценности с помощью бережливого производства.

Данный метод базируется на миссии компании: заботиться о каждом потребителе, предлагая только натуральный и вкусный продукт.

Перед внедрением бережливого производства в компании был проведен аудит, с целью выявления сильных и слабых сторон производства, обозначения потерь и определения точек роста. Проблемные точки далее переводятся в задачи и развертывание работ по улучшениям: активация рабочих мест, сокращение времени производственного цикла, повышение узнаваемости бренда, обеспечение лидирующей позиции на рынке, повышение операционной готовности оборудования, создание условий для безопасности труда.

Схематично данный процесс представлен на рис.3

© 2019 Global Journals

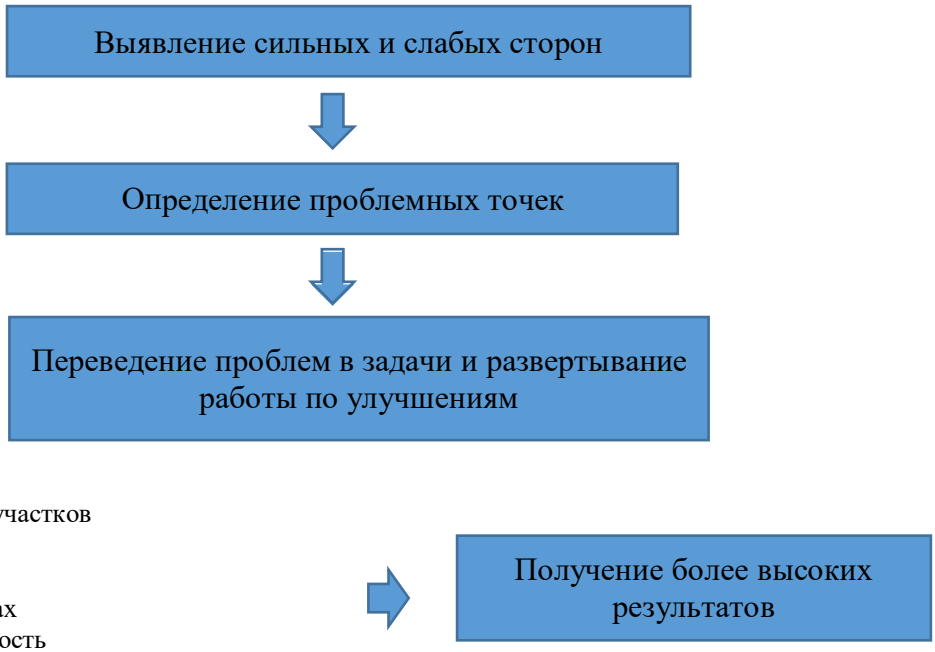


Рис. 3: Процесс выявления проблем, и постановка задач по повышению эффективности цепочки создания ценности

Рассмотрим примеры критерий оценки направлениям улучшения ценности.

1. Критериями активности рабочих участков являются: сортировка, стандартизация, время такта процессов, предложения по улучшениям – например, рационализаторские предложения.
2. Критериями улучшений по логистике являются: минимизация запасов, стандартизация процессов хранения, снабжения.
3. Критериями операционной готовности служат корректирующие и предупреждающие действия по обслуживанию оборудования, сокращение времени переналадки, синхронизация, поточность производственных процессов.

Далее систематизируются направления по созданию улучшений в цепочке создания ценности (табл. 3).

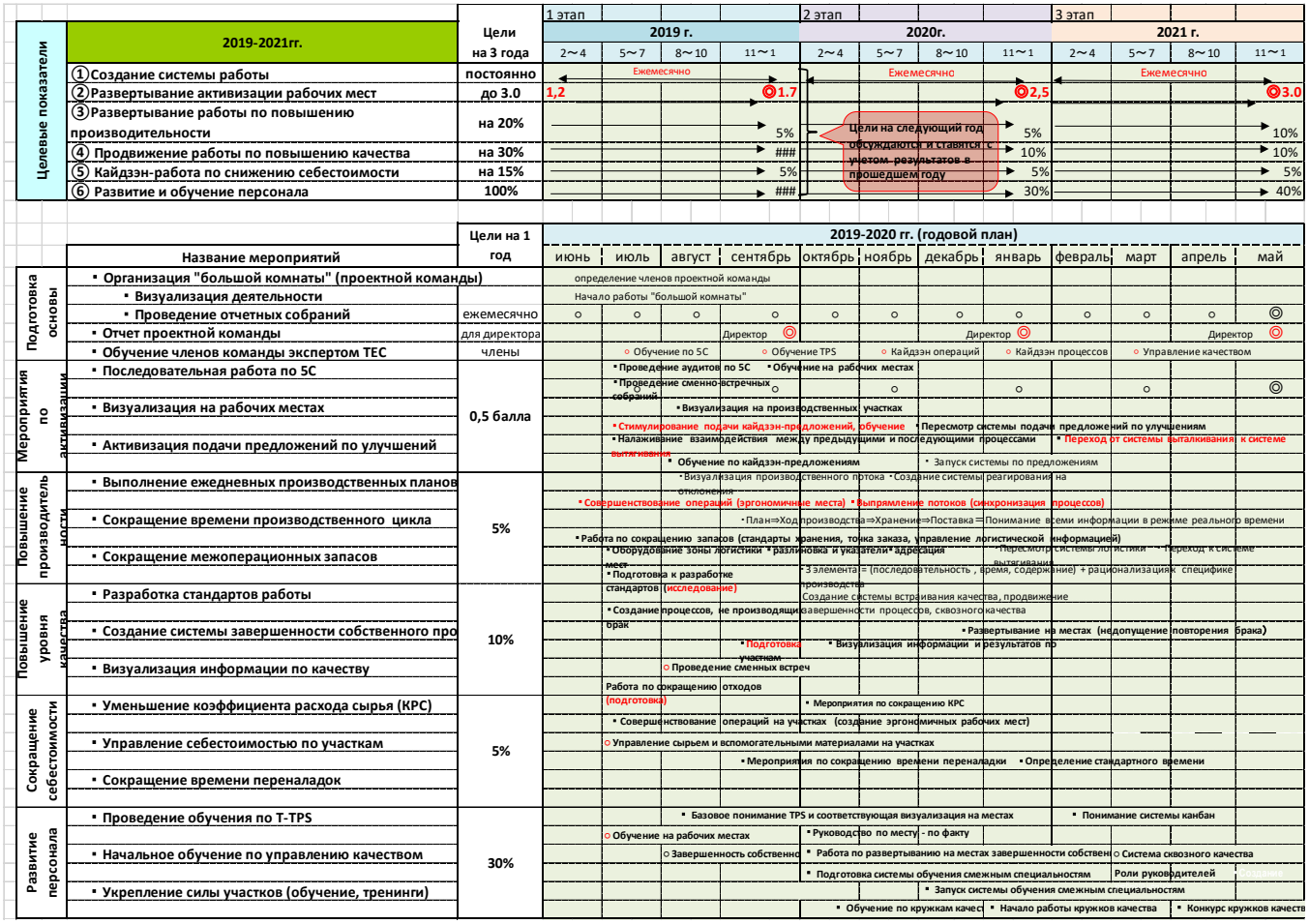
Таблица 3: Направления по улучшению цепочки создания ценности

Задачи по улучшениям	Направления по улучшениям
Активность производственных участков	последовательная работа по 5S; визуализация производственных показателей; активизация работы по подаче предложений по улучшениям.
Повышение производительности	выполнение ежедневных производственных планов; сокращение времени производственного цикла; сокращение межоперационных запасов.
Стабилизация и повышение качества	разработка стандартов работы; завершенность собственного процесса; визуализация информации о качестве.
Сокращение производственной себестоимости	Управление себестоимостью по участкам; сокращение времени переналадки; уменьшение коэффициента расхода сырья.
Система развития и обучения персонала	Обучение основам уровня лидерства; обучение по управлению качеством; повышение профессиональных качеств.

Далее составляется цепочка по улучшениям. Карта процесса по улучшению цепочки создания ценности представлена в Таблице 4.

© 2019 Global Journals

Таблица 4: Карта по улучшениям в цепочке создания ценности



II. Вывод

мы сравниваем затраты как их снижаем от года к году, мы ставим 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.

References Références Referencias

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. - 2-6.
3. А.Смит Исследование о природе и причинах богатства народов. «ООО Издательство «ЭКСМО», 2016. – 446 с.
4. Джон К. Шанк, Винджей Говиндараджан. Стратегическое управление затратами/Пер. с англ. СПб.: ЗАО «Бизнес-Микро», 1999. – 288 с.
5. М.Джордж. 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. М. ПортерКонкурентное 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.
8. R.S. Kaplan, D.P. Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System// Harvard Business Review, 1996, January/February, p.76.

© 2019 Global Journals