DOI: 10.17117/na.2016.06.01.190

<http://ucom.ru/doc/na.2016.06.01.190.pdf>

Поступила (Received): 04.06.2016

Саматова Т.Б.
Совершенствование системы KPI
финансовой службы компании

Samatova T.B.
Improving the KPI system of financial service companies

Статья посвящена формированию KPI финансовой службы предприятия нефтепроводного транспорта. На основе анализа и систематизации целей и функций работы финансового отдела определены ключевые направления деятельности отдела, выделены основные функции, предложена система KPI финансовой службы; определен целевой уровень показателей; представлен алгоритм расчета каждого показателя; определены веса показателей, характеризующие их значимость в общей системе KPI; сформированы оценочные коэффициенты премирования

Ключевые слова: формирование KPI финансового отдела, премирование

The article is devoted to the formation of KPI financial service enterprises of pipeline transport. Based on the analysis and systematization of the purposes and functions of the operation of the financial department identifies key directions of the department activity, highlights the main features offered KPI system for financial services; defined target level indicators; an algorithm for the calculation of each indicator; determined weight indicators that characterize their importance in the overall KPI system; formed valuations bonus

Key words: formation of the finance department KPI, bonuses

Саматова Тамара Борисовна

Доцент

Ухтинский государственный технический университет

г. Ухта, ул. Первомайская, 13

Samatova Tamara Borisovna

Associate Professor

Ukhta state technical university

Ukhta, Pervomayskaya st., 13

В настоящее время системы премирования, основанные на KPI (Key Performance Indicator), широко используются практически во всех отраслях промышленности. Широкая популярность KPI связана с необходимостью мотивации персонала на лучшую деятельность; соблюдения баланса интересов компании и работников; обеспечения мотивации сотрудников на достижение стратегических целей компании; повышения лояльности сотрудников и клиентов; формирования эффективной системы оплаты труда, ориентированной на результат; оценки вклада каждого работника в достижение целевых результатов деятельности компании и др.

Основным элементом системы KPI является комплекс измеряемых показателей, которые используются для премирования работников предприятия.

Опыт использования системы KPI в отечественных и зарубежных компаниях показал, что одной из часто возникающих проблем является формирова-

ние показателей премирования персонала, который не имеет определенных количественно-определяемых результатов своей работы и является центром затрат, не обеспечивая формирование доходов.

В качестве организации, в рамках которой было проведено исследование, выбрано акционерное общество (АО) нефтепроводного транспорта. В настоящее время, действующая на предприятии ежемесячная система премирования работников финансового отдела (ФО) формируется исходя из пяти показателей: выполнение ежемесячных объемов работ, предусмотренных Поручениями для АО, плановыми заданиями Компании в части контроля над исполнением финансирования Комплексной программы ТП, Р и КР; выполнение плана работы отдела на месяц; предоставление ежегодных оплачиваемых отпусков работникам согласно утвержденному графику отпусков в соответствии с ТК РФ; исполнительность. Начисление премии работникам проводится суммарно за все показатели. При невыполнении одного или нескольких показателей премирования и наличии других нарушений (упущений) размер премии снижается. Анализ показал, что используемые показатели премирования ФО не в полной мере отражают эффективность работы персонала и не соответствуют целям материального стимулирования.

Для обоснования предлагаемых KPI для ФО был проведен анализ стратегии развития Компании; выделены целевые показатели эффективности хозяйственной деятельности АО, входящие в зону ответственности ФО; проведена систематизация функций ФО; рассмотрены взаимосвязи с другими отделами и службами; определены элементы индивидуальной ответственности каждого работника отдела.

На основе исследования функций ФО были определены три ключевых направления деятельности: исполнение финансовой дисциплины, совершенствование выполняемых функций и снижение финансовых затрат. В качестве основных функций ФО выделены: контроль исполнения платежного календаря и бюджета движения денежных средств (БДДС); контроль исполнения функциональными подразделениями обязательств по погашению дебиторской и кредиторской задолженности; контроль выполнения структурными подразделениями месячных планов и заданий; разработка мероприятий по повышению эффективности использования финансовых ресурсов. На основе выделенных функций сформировано восемь KPI финансовой службы; определен целевой уровень показателей; представлен алгоритм расчета каждого показателя; определены веса показателей, характеризующие их значимость в общей системе KPI; сформированы оценочные коэффициенты премирования. В таблице 1 представлены результаты проведенной работы. Общий коэффициент премирования предлагается рассчитывать по формуле 1.

$$K_{\text{общ}} = \frac{K_1 + K_2}{2} * 0,4 + \frac{K_3 + K_4 + K_5}{3} * 0,3 + \frac{K_6 + K_7}{2} * 0,2 + K_8 * 0,1 \quad (1)$$

где $K_1, K_2, K_3, K_4, K_5, K_6, K_7, K_8$ – KPI финансовой службы;

0,4; 0,3; 0,2 и 0,1 – весовые коэффициенты каждого направления деятельности.

Таблица 1. KPI финансового отдела

K _i	Наименование функции	Наименование показателя	Алгоритм расчета	Величина	Коэффициент премирования, ед.
K ₁	Исполнение поручений и заданий для АО	Исполнение поручений и заданий	Количество сорванных сроков и неисполнения заданий	1 и более	0
				0	1
K ₂	Исполнение планов и заданий, предусмотренных руководством внутри компании	Исполнение планов и заданий	Количество сорванных сроков и неисполнения заданий	1 и более	0
				0	1
K ₃	Контроль исполнения платежного календаря	Превышение фактических сроков оплаты и ошибки при заполнении документов	Количество превышений сроков оплаты и наличие ошибок в платежных документах	2 и более	0
				1	0,5
				0	1
K ₄	Контроль БДДС финансовой службы на месяц	% перерасхода плановой величины БДДС	$\frac{\text{факт}}{\text{план}} \cdot 100$	4% и более	0
				2-4%	0,5
				0-2%	0,75
				0%	1
K ₅	Исполнение статей бюджета расходов финансовой службы	Исполнение бюджета	$\frac{\text{факт}}{\text{план}} \cdot 100$	94% и менее	0
				95-99%	0,5
				100%	1
				101-105%	0,5
				106% и более	0
K ₆	Контроль исполнения функциональными подразделениями обязательств по погашению дебиторской задолженности	Своевременность предоставления информации о наличии просроченной ДЗ и мерах по ее взысканию	Количество случаев наличия просроченной ДЗ	1 и более	0
				0	1
K ₇	Контроль исполнения функциональными подразделениями обязательств по погашению кредиторской задолженности	Своевременность предоставления информации о величине просроченной КрЗ и мерах по ее погашению	Количество случаев возникновения просроченной КрЗ	1 и более	0
				0	1
K ₈	Разработка мероприятий по повышению эффективности использования финансовых ресурсов	Принятые к внедрению мероприятия	Количество разработанных мероприятий	1 и более	1
				0	0

Для расчета премиальной части оплаты труда необходимо ежемесячно осуществлять измерение KPI. После внедрения системы необходимо регулярно осуществлять контроль и корректирование системы показателей перед началом следующего периода. Это обусловлено тем, что цели организации могут постоянно изменяться в зависимости от степени подвижности внешней среды.

Основные этапы разработки и внедрения системы KPI:

1. Организация аналитической работы по подготовке и внедрению KPI.
2. Проведение семинаров по разъяснению и обучению персонала.
3. Проведение пилотного проекта по внедрению KPI.
4. Обобщение результатов пилотного проекта.
5. Согласование и утверждение системы KPI.
6. Разработка регламентирующих документов.
7. Выбор IT-решения.
8. Создание автоматизированного комплекса.
9. Изменение системы мотивации труда.

В заключении следует отметить, что эффективность внедрения KPI связана с возможностью обеспечения контроля за текущими и долгосрочными показателями деятельности организации; ориентирования персонала на достижение требуемых результатов; повышения отдачи от каждого сотрудника; управления бюджетом финансовой службы; обеспечения коллективной и индивидуальной ответственности за результаты деятельности отдела; снижения затрат; повышения производительности труда и эффективности бизнес-процессов; повышения качества выполняемых функций и др.