

СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАК МЕТОД СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Е.Б. Малей, канд. экон. наук, доц.,

Д.С. Киселева, магистрантка,

Полоцкий государственный университет имени Евфросинии Полоцкой, Беларусь

В современных условиях для достижения конкурентного преимущества на рынке необходимо решение предприятиями вопроса поиска и внедрения таких новых технологий и инструментов управления, которые позволят довести до персонала стратегические цели компании. Поэтому, в данной научной статье, предлагается разработка и внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI), которая обеспечивает контроль достижения целей организации, ее структурных подразделений и отдельных работников посредством ключевых показателей эффективности.

Ключевые слова: *система сбалансированных показателей, закупочная деятельность, ключевые показатели эффективности.*

Процесс внедрение системы ключевых показателей эффективности для совершенствования логистической деятельности можно провести на примере ООО «ЭддиТек», где существует проблема недостаточно эффективной системы мотивации специалистов управления по материально-техническому обеспечению, что приводит к частым простоям или переработкам специалистов данного управления.

Система KPI позволяет объективно оценить деятельность предприятия, его подразделений и каждого из сотрудников. Основная задача специалистов управления МТО – это обеспечение предприятия материально-техническими ресурсами нужного качества в заданном количестве в установленные сроки по минимальным ценам. Руководствуясь этим, в систему мотивации KPI необходимо включить все показатели, которые так или иначе связаны с деятельностью специалистов, занимающихся закупочной логистикой.

Таким образом, для устранения недостатка в неритмичности работы специалистов УМТО по организации закупочной деятельности был составлен список индивидуальных показателей премирования для данных сотрудников и соответствующие показатели KPI, представленные в таблице 1.

Таблица 1. – Целевые значения показателей

Индивидуальные показатели премирования	Показатели KPI	Единицы измерения
1. План по закупке сырья и реагентов (ОБР)	Объем закупок	В зависимости от того, что закупают
2. План по лимитам расхода по статьям финансовой ответственности	Цена закупки	тыс. руб.
3. Отсутствие претензий структурных подразделений по срокам поставки, качеству и количеству сырья, реагентов	Оценка удовлетворенности структурных подразделений	балл
4. Оборачиваемость запасов	Оборачиваемость запасов	дни
5. Равномерность рабочего процесса	Простои (переработки) в работе за месяц	ч

Источник: на основании данных [2, с. 103].

Далее, на основании подобранных показателей, определим систему расчета.

Оценку удовлетворенности структурных подразделений по срокам поставки, качеству и количеству сырья, реагентов можно определять по методике, имеющейся в ООО «Эдди-Тек», для оценки удовлетворенности потребителей, которая проводится в соответствии с требованиями ISO 9001:2015 специалистами отдела маркетинга и продаж проводятся в виде анкетирования. Классификация оценок удовлетворенности в баллах приведена в таблице 2.

Таблица 2. – Система оценки удовлетворенности

Оценка удовлетворенности, балл	Шкала удовлетворенности
5	Полностью удовлетворен
4	Удовлетворен
3	Удовлетворен частично
2	Не удовлетворен
1	Полностью не удовлетворен

Источник: на основании данных [3].

Показатель оборачиваемости запасов рассчитывается по формуле (1):

$$\text{Об}_{\text{дн}} = \frac{\text{Средний товарный запас} \cdot \text{Количество дней в периоде}}{\text{Объём продаж за период}} \quad (1)$$

Рассчитанная оборачиваемость запасов в днях показывает период, в течение которого сырье, используемое ООО «ЭддиТек», проходит полный оборот. На основании полученных сведений определяется потребность в сырье.

На основании представленных выше метода и формул расчета показателей эффективности составим матрицу KPI на примере закупки малеинового ангидрида специалистом по внешнеэкономической деятельности (таблица 3).

Таблица 3. – Матрица KPI для специалистов УМТО

Ключевые показатели эффективности	Вес KPI, %	Норма	Цель	Факт	Индекс
KPI 1. Объем закупок, т	0,25	595	660	660	0,25
KPI 2. Цена закупки, тыс. руб.	0,19	11 000	9 399,95	9 652,05	0,16
KPI 3. Оценка удовлетворенности структурных подразделений	0,19	4	5	5	0,19
KPI 4. Оборачиваемость запасов	0,19	18	21	21,63	0,23
KPI 5. Простои (переработки) в работе за месяц, ч	0,18	40	30	25	0,27
Итого:	1				1,10

Источник: собственная разработка на основании данных сводной таблицы ценовых предложений по малеиновому ангидриду за 2021г.

В столбце «норма» представлены значения планового уровня. То, что сотрудник должен выполнять обязательно. Ниже – сотрудник не справился со своими обязанностями.

Столбец «цель» показывает значение, к которому нужно стремиться, т.е. сверхнормативный показатель, позволяющий улучшить результаты.

В столбце «факт» указывается фактический показатель работы специалиста.

Индекс KPI показывает уровень результата по отношению к норме и в данном случае, когда рассчитывается размер премии для специалиста по внешнеэкономической деятельности, находится по формуле 2:

$$\text{Максимальная премия по KPI} = \frac{\text{Факт} - \text{Норма}}{\text{Цель} - \text{Норма}} \cdot \text{Вес KPI} \quad (2)$$

Исходя из данных в таблице 3 можно сделать вывод о том, что специалист из УМТО перевыполнил задачу, что считается отличным результатом, а потому, по предлагаемой системе мотивации на базе KPI, должен поощряться премиальной надбавкой к основной заработной плате.

Размер фиксированной ставки (оклада) специалиста по внешнеэкономической деятельности в ООО «ЭддиТек» составляет 1 600,00 рублей. Рассчитаем размер премиальной части, состоящей из общих и индивидуальных показателей премирования.

Общие показатели премирования для всех работников ООО «ЭддиТек» составляют 25% премии и состоят из следующих ключевых показателей эффективности:

- 1) чистая прибыль – 15 %;
- 2) выручка от реализации продукции, работ, услуг – 10 %.

По данным за 2021 г. в ООО «ЭддиТек» работает 348 человек, чистая прибыль предприятия составила 22 155 тыс. руб., а выручка от реализации продукции, работ, услуг – 156 208 тыс. руб.

Следовательно, размер общих показателей премирования для специалиста по ВЭД составит (формула 3):

$$\text{ОПП} = (22\,155 \cdot 15\% + 156\,208 \cdot 10\%) / 348 = 54,44 \text{ руб.} \quad (3)$$

Индивидуальные показатели месячного премирования с добавлением показателя «простои (переработки) в работе за месяц, ч.», представленные в приложении П, для специалиста по внешнеэкономической деятельности, составили 25 % от оклада:

$$1\,600,00 \cdot 25\% = 400,00 \text{ руб.}$$

Таким образом, премия составит:

$$54,44 + 400,00 = 454,44 \text{ руб.}$$

В рассмотренном примере по закупке малеинового ангидрида специалист по внешнеэкономической деятельности превысил по требованиям задачу на 10%, поэтому по методике системы KPI ему необходимо добавить к премии данный процент:

$$(454,44 \cdot 10\%) + 454,44 = 499,88 \text{ руб.}$$

Тогда заработная плата специалиста по внешнеэкономической деятельности составит:

$$1\,500,00 + 499,88 = 2\,099,88 \text{ руб.}$$

Но если, к примеру, индекс ключевых показателей эффективности получился в результате меньше 99%, то специалист не только лишается прибавки, но и доли заработной платы пропорционально.

Таким образом, предлагаемая денежная система мотивации на базе KPI позволит: свести к минимуму простои и переработку у специалистов УМТО; усилить мотивацию персонала к работе за счет повышения уровня исполнения установленных показателей эффективности; поставить четкие приоритеты и задачи в закупочной деятельности, пути и способы их достижения, понятные всем специалистам; предотвратить текучесть кадров; и повысить производительности труда.

Список использованных источников

1. КРІ для менеджера по закупкам: оптимальные показатели [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/67369-kpi-menedjera-po-zakupkam-19-m3>. – Дата доступа: 01.10.2022.
2. Ключков, А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Ключков – Эксмо; Москва, 2010. – 103 с.
3. Положение о премировании и иных выплатах работникам ООО «ЭддиТек» от 001.11.2020 №65-Т.
4. Примеры КРІ: изучаем, оцениваем, применяем [Электронный источник]. – Режим доступа: <https://vangoghlife.ru/primery-kpi-izuchaem-ocenivaem-primenyaem-kpi-direktora-po-personalu-opyt.html>. – Дата доступа: 01.10.2022.