

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КРІ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

КРІ (Key Performance Indicator) – это показатель достижения успеха в определенной деятельности или в достижении определенных целей. КРІ используется как количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов.

На русский язык термин наиболее часто переводится как «ключевой показатель эффективности», что является не вполне корректным: эффективность характеризует соотношение между достигнутым результатом и затраченными ресурсами, а с помощью КРІ можно измерять и другие параметры, например, степень достижения результата. Более правильным является перевод «Ключевой показатель деятельности» [1].

Наиболее актуально использование понятия КРІ в управлении проектами: КРІ являются измерителями результативности, эффективности, производительности бизнес-процессов. Это особенно важно для строительства, которое представляет собой проектный вид деятельности.

Можно выделить следующие виды показателей КРІ для оценки эффективности реализации проектов в строительстве.

1) КРІ результата – сколько и какой результат произвели, какие объемы работ выполнены, какой процент выполнения работ в установленный договором срок, процент выполнения работ без замечаний по качеству, процент выполнения работ без изменения стоимости. То есть этот показатель характеризует эффективность достижения результата. При реализации больших строительных проектов отклонения по стоимости и по срокам в 3–5% могут являться очень высоким результатом эффективности выполнения работ. На малых объемах выполнения однотипных стандартизированных работ КРІ результата значительно выше и стремится к 100%;

2) КРІ затрат – сколько ресурсов было затрачено. Показатели затратно-отдачи характеризуют эффективность производства. Комплексный подход к управлению затратами базируется на используемых технологиях, организации производства работ. Управление затратами на строительство (проектирование) определяет лидеров в строительной деятельности, характеризует конкурентоспособность организаций. Показатели затратно-отдачи рассчитываются и широко применяются в анализе хозяйственной деятельности строительных организаций.

3) КРІ функционирования – показатели выполнения бизнес-процессов. Позволяют оценить соответствие процесса требуемому алгоритму его выполнения. Эта группа показателей характеризует системность подходов к управлению проектами в строительстве. Отлаженность всех процессов уменьшает влияние факторов риска, позволяет организациям точнее прогнозировать результаты и гарантировать выполнение работ с планируемыми результатами. Показатели функционирования в настоящее время в строительстве не рассчитываются. Методическая база их расчета отсутствует.

4) КРІ производительности – производные показатели, характеризующие соотношение между полученным результатом и временем, затраченным на его получение. Показатели производительности широко применяются для оценки эффективности производства во всех сферах экономической деятельности. В строительстве, где высока доля ручного труда, в проектировании объектов, где главным ресурсом выступает человек показатели производительности труда оказывают непосредственное влияние на эффективность работы организации [2].

5) КРІ эффективности (показатели эффективности) – это производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата к затратам ресурсов. Показатели эффективности реализации проектов характеризуют прибыльность (убыточность) производства. Показатели эффективности частные и общие широко используются для оценки эффективности в строительстве. Эти показатели могут использоваться для оценки деятельности проектных и строительных организаций как самими организациями, так и являться критериями отбора организаций на торгах, переговорах, использоваться органами государственного управления для сравнительного анализа эффективности и результативности.

При разработке показателей КРІ необходимо руководствоваться следующими правилами:

1) набор показателей должен содержать минимально необходимое их количество для обеспечения полноценного управления строительством. Использование коэффициентов отклонения реализации строительных проектов по срокам и по стоимости позволяет оценивать результативность работы как со стороны заказчика, так и со стороны подрядчика. Эти же показатели могут использоваться для оценки результативности работы проектных организаций;

2) каждый показатель должен быть измерим. Изменяемость результатов может быть в абсолютных значениях (например, стоимость 1 м² общей площади), так и в относительных (в процентах и в коэффициентах);

3) стоимость измерения показателя не должна превышать управленческий эффект от использования данного показателя. С точки зрения контроля и оценки эффективности реализации строительных проектов расчет и декларирование показателей КРІ должен осуществляться по окончании проектов – при сдаче объектов в эксплуатацию.

Преимущества использования показателей КРІ в операционной деятельности строительных организаций заключается в том, что планирование и анализ деятельности осуществляются на основе тех же результатов, которые

нужны для успешной реализации строительных проектов. Все показатели должны быть не абстрактными, а базироваться на процессах, которые сформируют целевую установку достижения результативности не в самом процессе строительства, а в завершении реализации проектов в срок и по установленной в договоре стоимости.

При внедрении KPI становится четкой и прозрачной система мотивации успешной деятельности организации: поскольку фиксируются плановые и фактические значения, то заказчику при выборе подрядчика на торгах понятно по каким критериям выбирать организацию-подрядчика. Строительные организации, в свою очередь, хорошо понимают, что от них ожидает заказчик, по каким критериям он оценивает результативность деятельности строительных организаций [3].

Стоит понимать, что получение оперативной информации о деятельности компании - потребность каждого руководителя. Именно для этого в организации создаются разнообразные системы отчетности, которые позволяющие оценить работу фирмы с разных ракурсов. Но, несмотря на множество отчетов, руководителю нередко по-прежнему нелегко ответить на важнейшие вопросы: Приближаемся ли мы к поставленным целям? Что мешает приближаться к цели? Для того чтобы ответить на данные вопросы необходим ограниченный набор ключевых показателей эффективности, которые ориентированы на измерение стратегических параметров. Их основная цель - не заменить иные системы отчетности, а занять место индикаторов деятельности компании, предупреждающих о возможности возникновения проблем.

Основой для разработки KPI (Key Performance Indicators - KPI) является стратегия компании в любой существующей форме и бизнес-модель фирмы. Анализ стратегических целей и их трансляция на бизнес-модель предприятия позволяют определить, какие количественные изменения в компании служат подтверждением того, что цель достигнута, и какова динамика этих изменений во времени. Из выделенного списка измеримых характеристик организации отбираются ключевые показатели эффективности. Отобранные KPI сводятся в систему, т.е. разрабатываются процедура и допустимые форматы отчетности. Проводится планирование показателей на ближайший, обозримый для каждой конкретной организации, период [4].

Таким образом, ключевой показатель эффективности (KPI) – это показатель деятельности организации, который помогает компании достигать стратегические и тактические цели. KPI позволяют производить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и компании в целом, оценивать результативность и эффективность работы каждого сотрудника. Внедрение в организации системы KPI позволяет максимально точно оценить результат ее деятельности с учетом затрат и полученного результата. KPI очень тесно связаны с мотивацией персонала, так как с помощью показателей KPI можно создать очень эффективную систему мотивации и стимулирования сотрудников организации.

Однако абсолютно универсальных показателей KPI не существует, так как организации работают в различных условиях и имеют специфику и особенности деятельности. Поэтому нужно уметь определять виды данных показателей, а также учитывать все правила и принципы их внедрения в организации.

Список использованных источников

1. KPI (Key Performance Indicator): разработка и применение показателей бизнес-процесса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.logists.by/library/view/kpi-razrabotka-i-primenenye-pokazateley-bizness-processa>. – Дата доступа: 07.11.2020.

2. Голубова, О. С. Организация и управление в секторах национальной экономики / О. С. Голубова // Показатели эффективности управления проектами в строительстве : сб. ст. / Белорусский национальный технический университет. – Минск, 2017. – С. 39–40.

3. Система KPI (Key Performance Indicator): разработка и применение показателей бизнес-процесса. Показатели эффективности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema_kpi_key_performance_indicator_razrabotka_i/. – Дата доступа: 07.11.2020.

4. Ключевые показатели эффективности [Электронный ресурс] / Маг консалтинг. – Москва, 2020. – Режим доступа: <https://mag-consulting.ru/ru/node/18>. – Дата доступа: 07.11.2020.