

УДК 338

**ФОРМИРОВАНИЕ, РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ КПЭ И ИХ РОЛЬ
В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Голованова Е.И.

магистрант, направление «Корпоративные финансы», 3 курс

Финансовый университет при Правительстве РФ (Липецкий филиал)

Липецк, Россия

Кукина Е.Е.,

к.э.н., заведующий кафедрой «Финансы и кредит»

Финансовый университет при Правительстве РФ (Липецкий филиал)

Липецк, Россия

Аннотация. В современном мире технология управления эффективностью деятельности организаций на основе ключевых показателей эффективности (КПЭ) приобретает все большее применение при разработке бизнес-моделей, а также на стадии принятия стратегических и тактических решений по развитию выбранных направлений бизнеса, что обуславливает актуальность использования данного инструмента в системе современного менеджмента компании. В статье рассмотрено КПЭ с позиций российских авторов: Крошилина С. В., Растовой Ю. И., Расторгуева Д.Н. и место КПЭ в управлении организацией, ее этапы разработки и внедрения, положительные и отрицательные стороны данной системы. Научная новизна заключается в разработке методики управления организацией, где главной составляющей являются КПЭ. Также обоснована практическая значимость внедрения данной системы как основного элемента в рамках системного подхода к стратегическому управлению, а также интегрирование КПЭ с критериями системы SMART.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности (КПЭ); сбалансированная система показателей (ССП), миссия, стратегическая карта, система SMART.

***FORMATION, DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF KPI AND
THEIR ROLE IN MANAGING THE ORGANIZATION***

Golovanova E. I.

MA student,

*Financial University under the Government of the Russian Federation, (Lipetsk
branch)*

Lipetsk, Russia

Kukina E. E.

Ph. D., head of the Department «Finance and credit»

*Financial University under the Government of the Russian Federation, (Lipetsk
branch)*

Lipetsk, Russia

Abstract. In the modern world the approach of enterprise performance management based on the key performance indicators (KPI) takes on greater importance when developing business - models as well as at the stage of making strategic and tactical decisions on selected business areas development, which determines the relevance of using this tool in the system of modern management of the company. The article describes the definition of KPI from the point of view of the Russian authors: Kroshilina S.V., Rastovoi Yu. I., Rastorgueva D.N. and the place of KPI in the management of the organization, steps of development and implementation, the positive and negative aspects of this system. Scientific novelty lies in the development of organization management techniques, where KPI are the main component. The practical significance of the implementation

of this system as the main element within the framework of a systematic approach to strategic management, as well as the integration of KPI with the criteria of the SMART system is also substantiated.

Keywords: Key Performance Indicators (KPI), Balanced scorecard (BSC), mission, strategic map, SMART system.

Все предприятия, получившие преимущества среди своих конкурентов не игнорировали важность стратегического управления. Науке известно множество подходов к организации управления предприятием, одним из которых является система сбалансированных показателей (ССП), основное место в которой уделено такому инструменту, как ключевые показатели эффективности (КПЭ). Рассмотрим определения авторов, которые описывают суть КПЭ.

«KPI (Key Performance Indicators) — это инструмент, позволяющий оценивать степень достижения поставленных целей через установленные показатели» [1, с. 25]. Это, своего рода, «...измеритель достижимости целей и показателей результативности исполнения бизнес-процессов и деятельности любого отдела, каждого работника. В рамках концепции сбалансированных показателей отдельный эксперт несёт ответственность за собственную группу характеристик» [4, с. 102].

«КПЭ обеспечивают упорядоченность измерения и анализа степени достижения плановых параметров (точность, полноту, непротиворечивость и актуальность), выявление закономерностей в их динамике и взаимообусловленности, а также институализацию управления с использованием их результатов» [3, с. 24].

Используя систему KPI, компания составляет коэффициенты, которые показывают степень выполнения стратегических целей компании [2, с. 128].

Иными словами, при построении стратегической карты, данные показатели вносятся в нее для наглядного представления взаимосвязей и взаимозависимостей между ними, что, безусловно, влияет на достижение поставленного менеджментом организации финансового результата. Таким образом, КПЭ выступают в качестве измерителей тактического и стратегического управления организацией.

К КПЭ характерен системный подход в четырех перспективах ССП (Рисунок 1): финансы, бизнес-процессы, клиенты, обучение персонала. Для каждого сегмента задается определенный набор показателей, необходимых менеджменту, на основе которых осуществляется планирование в краткосрочной и среднесрочной перспективе. «Это обусловлено основополагающим принципом системы КРІ в виде детерминированности каждого ключевого показателя эффективности за счет влияющих на него производственных индикаторов» [5, с. 82].



Рисунок 1. Показатели КПЭ в перспективах ССП

Внедрение КПЭ условно проходит несколько этапов, для каждой организации они индивидуальны в зависимости от специфики и постановки конкретных целей. На рисунке 2 представлены основные шаги.

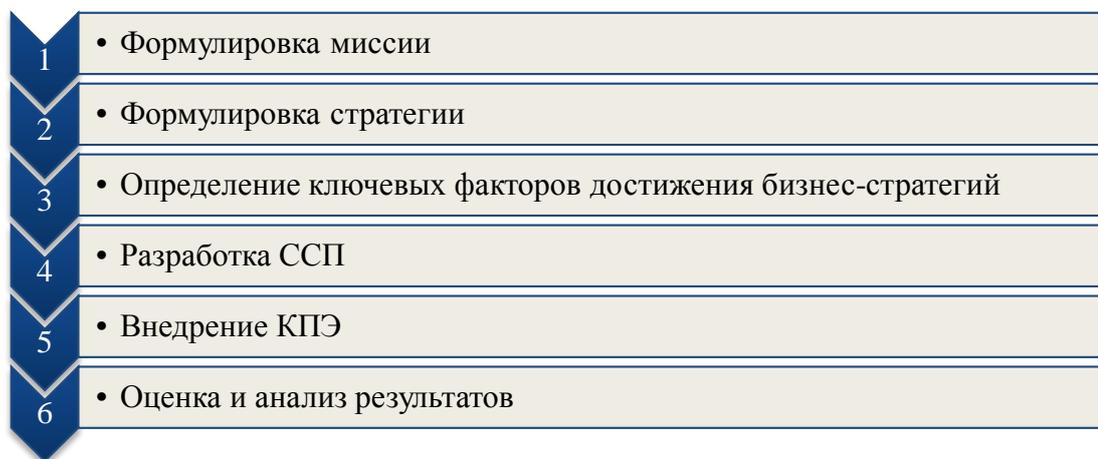


Рисунок 2. Этапы внедрения КПЭ

Миссия определяет основную цель организации, смысл ее существования; стратегия конкретизирует миссию и носит долгосрочный характер (производственная, финансовая, инновационная); на этапе выполнения бизнес-стратегий детализируются показатели, которые включаются в ССП и КПЭ; после чего на практике происходит оценка успешности внедрения данных показателей на основе функционирования системы в целом.

Тем не менее, при внедрении КПЭ необходимо соблюдать ряд требований:

1. Ограниченное количество КПЭ – по Р.Каплану и Д. Нортону не более 20 показателей;
2. Показатели должны быть едиными, т.е. соответствовать стратегическим целям;
3. Должны выражать ключевые факторы успеха – отражать достижение поставленных целей;

4. Достижение поставленных целей должно быть измеримо в числовом выражении;
5. Дает возможность в процессе управления влиять на показатели, при необходимости корректировать их;
6. Должны мотивировать персонал, работать на результат.

Также построение КПЭ должно соответствовать принципам системы SMART (Рисунок 3). Ниже рассмотрена каждая составляющая отдельно.

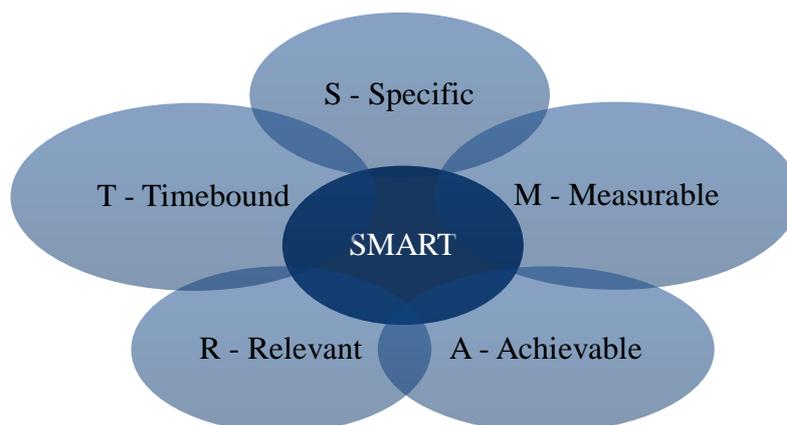


Рисунок 3. Элементы системы SMART

S – specific — конкретная. Означает конкретность в постановке целей, а также одинаковое восприятие этих целей каждым сотрудником. Необходимы конкретные и точные формулировки поставленных задач (что необходимо достичь, для чего, когда, с помощью каких ресурсов, кто ответственный за выполнение).

M – measurable — измеримая. Выражение поставленных целей в числовом и количественном измерении.

A – achievable — достижимая. Все поставленные цели должны быть достижимы в рамках компетентности и квалификации персонала, с учетом информационных, материальных, временных, человеческих и других ресурсов в рамках объективных ограничений.

R – relevant — релевантная, актуальная. Релевантность означает меру соответствия получаемого результата желаемому. В данном контексте это – актуальность поставленной цели и ее соответствие или взаимосвязь с другими целями (насколько реально достичь поставленной цели при настоящих условиях, насколько это соответствует генеральной стратегии, насколько соразмерно достижение цели с затратами на ее реализацию).

T – timebound – ограниченная по времени. Превышение времени, данного на достижение поставленной цели, говорит об ее невыполнении.

Таким образом, SMART является универсальным инструментом, позволяющим выстроить точную, логичную, актуальную и понятную систему КПЭ.

Внедрение КПЭ является эффективным инструментом повышения качества управления фирмой. Как наглядный пример роли КПЭ в менеджменте, авторами разработана методика управления организацией, где главной составляющей являются КПЭ. Он представлен в виде схемы на рисунке 4.



Рисунок 4. Методика управления организацией на основе КПЭ

Первый пункт содержит в себе основные принципы построения системы КПЭ: целостность, сопоставимость, адаптивность и прозрачность, а также Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

принципы системы SMART, которая будет рассмотрена далее. Именно на основе этих принципов должны выстраиваться ключевые показатели.

Второй пункт опирается на тщательное изучение информации об отрасли; платежеспособности покупателей; рынка труда; себестоимости выпускаемой продукции; внутренних и внешних источников финансирования, и на их основе оптимизации денежных потоков для разработки бизнес-стратегий.

Третья часть подразумевает модернизацию системы внутреннего контроля на основе повышения качества управления в четырех перспективах ССП, улучшение управления структурными подразделениями организации, создание центров ответственности, контроль системы документооборота и соблюдение законности в деятельности фирмы.

Эффективность управления достигается при следующем использовании КПЭ: привязка необходимых показателей к формам различной отчетности, составление стратегической карты. При этом осуществляется непрерывный мониторинг выбранных показателей и их корректировка в зависимости от поставленных руководством задач.

Таким образом, использование КПЭ на предприятии приводит в порядок три составляющие: информационное пространство менеджмента, четко формулирует бизнес-стратегии и создает эффективную систему внутреннего контроля. И, наоборот, вышеизложенные три составляющие позволяют сформировать эффективную систему КПЭ.

Использование КПЭ имеет свои преимущества, среди которых наглядность и простота восприятия всех процессов организации, прозрачность и ориентированность на результат управленческих решений; высокая эффективность в сфере управленческого учета; система дает возможность для корректировки индикаторов на каждом этапе планирования, улучшает трудовую и кадровую дисциплину.

Однако, при внедрении КПЭ можно столкнуться с рядом трудностей: неприятие персоналом нововведений, нежелание работников нести персональную ответственность за выполнение обязанностей, от которых зависят результаты деятельности не только своего отдела, но и всей организации в целом, сложности при подборе и объеме показателей, отражающих поставленные руководством цели. Все негативные факторы необходимо учитывать на этапе разработки и сделать все возможное для их минимизации.

Обобщая вышесказанное, можно сделать следующий вывод о системе КПЭ – это универсальная, наиболее быстро адаптирующаяся, наглядная и измеримая система, являющаяся эффективным инструментом управления бизнес-процессами. Она позволяет конкретизировать цели компании, оценить достижение результата, и, на основе этого достичь экономического роста и развития организации, повысить ее эффективность. КПЭ носят системный характер, отличается информативностью и ориентацией на результат. Тем не менее, внедрение КПЭ - это трудоемкий и ресурсозатратный процесс, имеющий большое количество подготовительных мероприятий.

Библиографический список:

1. Крошилин С.В. Система КРІ: Преимущества и проблемы внедрения / С.В. Крошилин, С.А. Телицына // Вестник Государственного социально-гуманитарного университета. – 2018. – №4 (32). – С. 25–32.
2. Макаренко П. А. Учетно-информационное обеспечение системы «КРІ» / П.А. Макаренко // Синергия наук. – 2017. – С. 127–131.
3. Растова Ю. И. Стратегическое управление современной организацией: эффект синергии концепций / И. Ю. Растова, М. А. Растов // Управленческие науки. – 2018. – С. 20–31.

4. Расторгуев Д. Н. Система сбалансированных показателей как инструмент управления / Д. Н. Расторгуев, А. О. Васильева // Первая всероссийская научно-практическая конференция: Сборник научных трудов. отв. ред. В.Н. Лазарев. – 2018. – С. 102–105.
5. Хасанов К.А. КРІ как инструмент анализа результатов деятельности нефтегазодобывающих предприятий / К. А. Хасанов // Смальта. – 2017. – №3. – С. 82–83.

Оригинальность 85%