

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ – ИННОВАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Р. Н. Беланов

*Учреждение образования «Гомельский государственный
технический университет имени П. О. Сухого», Беларусь*

Научный руководитель Л. М. Лапицкая

В соответствии с программой социально-экономического развития Республики Беларусь на 2011–2015 гг., утвержденной Указом Президента Республики Беларусь № 136 от 11.04.2011 г., главная цель социально-экономического развития Республики Беларусь – рост благосостояния и улучшение условий жизни населения на основе совершенствования социально-экономических отношений, инновационного развития и повышения конкурентоспособности национальной экономики.

Повышение конкурентоспособности национальной экономики в условиях растущей глобальной экономической конкуренции за право каждой страны занять достойное место в системе мирового хозяйства, а также решение важнейших задач по обеспечению необходимых темпов роста социально-экономического развития страны невозможны без повышения экономической эффективности функционирования всех субъектов народного хозяйства.

Системы управления, сформированные в эпоху командно-административной экономической системы, характеризующейся практическим отсутствием внутренней конкуренции, требуют модернизации и адаптации к условиям растущей глобальной экономической конкуренции. Сегодня руководители промышленных предприятий ищут пути повышения эффективности деятельности своих организаций в новых условиях рыночной экономики.

Решение многих управленческих задач, стоящих перед современным руководителем, лежит в области переосмысления и трансформации хозяйственной деятельности предприятий с целью повышения уровня взаимодействия их функциональных частей и увеличения степени их адаптивности к постоянно изменяющимся условиям внешней экономической среды. Наиболее перспективным путем изменения на сегодняшний момент является использование международного опыта и переход к инновационным системам управления предприятиями, построенными по процессному принципу, а также модернизация существующих организационно-экономических механизмов.

Сейчас многие успешные компании в США и в странах Западной и Восточной Европы для обеспечения эффективности бизнеса применяют принципы целевого и КРІ-управления (*Key Performance Indicators* – ключевые показатели деятельности) в качестве показателей результативности и/или эффективности бизнес-процессов.

Key Performance Indicators, или Ключевые показатели эффективности – это система оценки для определения достижения операционных и стратегических целей предприятия. КРІ помогает компании оценить свое текущее состояние и повысить эффективность реализации собственной стратегии развития. Можно сказать, что КРІ – это количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов.

Родоначальником идей целевого управления считается Питер Друкер, описавший такой подход в 50-е гг. прошлого века. Концепция, развитая еще в 50-е гг. XX в., не прошла бы проверку временем и не стала бы основой для одной из самых популярных систем управления нашего времени, если бы не обладала реально весомыми и действенными преимуществами:

– обеспечение руководства инструментом управления – внедрение системы КРІ наделяет руководителя удобным и результативным инструментом управления, позволяющим объективно оценивать деятельность компании на различных уровнях;

– делегирование ответственности – система КРІ дает возможность менеджменту распределять текущие задачи по персоналу, осуществлять контроль по ключевым критериям и использовать свое время для решения главных задач;

– эффективное бюджетирование;

– улучшение качества работы сотрудников;

– определенность в трудовых обязанностях – в дополнение к четкому пониманию целей и задач, сотрудники получают определенные и измеримые требования к результатам своей деятельности;

– перспективность личного развития – помимо материального поощрения или получения награждения в виде социальных программ каждый из сотрудников на основании достигнутых результатов сможет добиться развития своей карьеры;

– планомерное прогнозирование – разработка системы КРІ исключит возможность внезапного возникновения проблем благодаря установке целевых ориентиров и планомерному прогнозированию;

– рациональная расстановка приоритетов – деятельность руководства и подчиненных, всей компании и отдельных подразделений будет осуществляться в зависимости от четко расставленных приоритетов.

КРІ является действенным инструментом для измерения степени достижения определенных целей. В реальной деятельности предприятия необходимо использовать только те показатели, которые связаны с целями деятельности предприятия.

Успех работы компании по системе ключевых показателей эффективности возможен лишь в случае их соответствия следующим критериям: адресная принадлежность – закрепление за конкретным исполнителем или их группой; правильная ориентация – привязка к стратегическим целям, ключевым процессам или проектам; достижимость – вероятность достижения цели не менее 70–80 %; открытость к действиям – возможность вмешаться в процесс работы с целью улучшения результата; возможность прогнозирования – определение будущих желаемых результатов; ограниченность – от 5 до 10 показателей; легкость восприятия – ясность для исполнителей; взаимосвязанность – показатели должны быть сбалансированы; инициирование изменений – измерения КРІ должны приводить к цепной реакции положительных изменений; простота измерения – возможность количественной оценки прогресса; подкрепление соответствующими стимулами – индивидуальная мотивация каждого сотрудника; релевантность – своевременный пересмотр показателей; сопоставимость – возможность сравнения двух показателей в сходных ситуациях; разумность – наличие смысла и оснований для анализа.

Внедрение системы КРІ в деятельность организации необходимо и экономически целесообразно при возникновении любой из следующих ситуаций:

– постепенная потеря контроля над бизнес-процессами на предприятии, возникновение необходимости в эффективном инструменте управления;

– увеличение размеров компании;

– делегирование части руководящих полномочий менеджерам;

– крупное предприятие с большим финансовым оборотом, многочисленным штатом сотрудников и наличием иерархии подчиненности.

Как показывает практика, универсального набора ключевых показателей, применимых в любых случаях, не существует, поэтому каждая компания должна выработать свой собственный набор показателей деятельности, отвечающий именно ее особенностям. Тем не менее можно определить основные группы ключевых показателей:

1. Показатели оценки рынка и клиентов. Большинство компаний оценивают степень удовлетворения клиентов по таким критериям, как скорость обслуживания, своевременная доставка, гибкость, ассортимент продукции, выход новой продукции и стоимость реализации. Важность этих критериев для компании зависит от вида рынка, на котором работает компания, и групп ее клиентов. Кроме этого, очень важно выработать критерии для анализа прибыльности в разрезе клиентов и каналов сбыта.

2. Показатели конкурентов. Часто компании выпускают из виду клиентов, прекративших обращаться в их компанию, или потенциальных клиентов, которые вообще никогда туда не обращались. На самом деле, группы этих потенциальных клиентов превышают по численности базу активных клиентов. Понимание причин оттока клиентов или отказов от выполнения покупки может значительно увеличить число клиентов компании.

3. Показатели внутренних процессов. В упрощенном виде компания может себя представить в виде некоторого связующего звена «поставщик»–«рынок»–«заказчик». В идеале, компания преобразовывает свои высококачественные, своевременные и низко затратные вложения в такие же высококачественные, оперативные и высокодоходные результаты. Отслеживание этих вложений и результатов является ключевым фактором для анализа внутренних процессов компании.

На более детальном уровне этот процесс преобразования можно разделить на ряд процессов, таких как освоение рынка; разработка продукции; закупка; производство или внутренние операции; дистрибуция; реализация; обслуживание.

Компании требуется выявить из этого ряда наиболее критичные процессы и отслеживать их более пристально.

Обычно следующие показатели в зарубежной литературе выделяются в качестве приоритетных: удовлетворение клиентов (как внутренних, так и внешних); качество; скорость; гибкость; производительность; новаторство; стоимость.

4. Показатели персонала. К показателям эффективности управления людскими ресурсами можно отнести такие, как число претендентов на вакансии компании; затраты на обучение сотрудников; оценка компетентности сотрудников и повышения их квалификации; гибкость распределения должностей; новаторские и творческие предложения; дисциплинированность сотрудников; стаж работы.

5. Финансовые показатели. Среди ключевых показателей, используемых для достижения финансовых результатов и, в особенности, для удовлетворения акционеров, можно выделить рост доходов; прибыльность от реализации; объем затрат; объем активов; доход на инвестированный и собственный капитал; затраты на эксплуатацию основных средств в течение срока службы; рентабельность НИОКР; движение денежных средств.

Требуется четкая ориентация на потребность принятия оптимальных решений внутренними руководителями, т. е. информация должна фокусироваться на особо критичных показателях деятельности.

6. Показатели внешней среды. Современная компания сегодня обязана отвечать за состояние окружающей среды и вести показатели, отражающие соответствие деятельности компании этим задачам.

Применение системы ключевых показателей эффективности в управлении на предприятии превращает ее в прогрессивный инструмент, обеспечивающий экономическую эффективность и конкурентоспособность бизнеса, способствующий успешному внедрению инноваций в менеджмент и преодолению инертности мышления.

Литература

1. Key Performance Indicators (KPI): how an organization defines and measures progress toward its goals. – Режим доступа: <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm>. – Дата доступа: 31.03.2014.
2. Parmenter, David. Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs / David Parmenter. – 2007.
3. Панов, М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / М. М. Панов. – М. : Инфра-М, 2013. – 255 с.