

ЭКОНОМИКА

Лапаев Павел Юрьевич

аспирант

ФГБОУ ВПО «Тольяттинский государственный университет»

г. Тольятти, Самарская область

**ПРИМЕНЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ
В УПРАВЛЕНИИ ПО ЦЕЛЯМ**

***Аннотация:** автор рассматривает проблему согласования целей внутри организации. По его мнению, управление по целям должно сопровождаться системой оценки, отвечающей ряду критериев, а именно: конкретность, измеримость, достижимость, важность, четкость сроков. Автор считает, что достижение этой цели возможно благодаря использованию ключевых показателей эффективности.*

***Ключевые слова:** управление по целям, ключевые показатели эффективности, бизнес-анализ, бизнес-процесс.*

Своевременная и точная информация, характеризующая текущее состояние бизнес-процессов, является необходимым условием успешного существования любого предприятия на современном этапе. Результаты анализа бизнес-процессов должны быть представлены в удобном для конечного пользователя виде – отчеты различных форм, которые могут быть разработаны индивидуально для каждой бизнес-модели. Результаты мониторинга бизнес-процессов также могут быть оценены в количественном выражении с использованием ключевых показателей эффективности деятельности, которые могут быть использованы при более глубоком бизнес-анализе для поиска уязвимых мест бизнес-процессов.

С помощью введения постоянного мониторинга бизнес-процессов в деятельность организации, руководители предприятия могут выявлять и обосновывать шаги по повышению эффективности производства и работы в целом.

Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI) – это показатели деятельности подразделения (или предприятия в целом), которые отслеживаются менеджментом для максимально эффективного достижения стратегических и операционных целей. Использование ключевых показателей эффективности дает организации возможность оценить свое состояние и помочь в оценке реализации стратегии деятельности.

Ключевые показатели эффективности могут быть использованы с любым уровнем детализации. Они могут быть сформированы таким образом, чтобы вести мониторинг деятельности всего предприятия в целом, отдельных подразделений или даже конкретных работников.

Понятие «ключевой показатель эффективности» включает в себя как степень достижения запланированных результатов, так и соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами. Таким образом помимо того, насколько предприятию удастся ориентировать свою деятельность на результат, ключевые показатели активности также позволяют собрать информацию о том, насколько компания способна реализовывать свои цели и планы с учетом заданных качественных требований и лимитов ресурсов – время, затраты и так далее [1].

Ключевые показатели эффективности – это инструмент измерения, в первую очередь – измерения целей, их достижимости. Постановка, пересмотр и контроль достижения целей являются основой концепции «управления по целям».

Управление по целям – это процесс определения целей внутри организации таким образом, что менеджмент и работники согласны в их формулировке и понимают, какие действия необходимо предпринять для их достижения. Термин «управление по целям» был предложен Питером Дракером в 1954 году в книге «The Practice of Management».

Сущностью управления по целям является постановка задач при активном участии всех заинтересованных лиц, а также активный мониторинг и сравнение фактической производительности работника с установленными стандартами.

Актуальные направления научных исследований: от теории к практике

Учитывая, что работники принимают непосредственное участие в постановки целей и установке нормативов, вероятность того, что они выполнят свои обязательства, возрастает [4].

Для контроля достижения этих целей используются ключевые показатели эффективности. Они оценивают успешность организации в контексте конкретных действий, которые она предпринимает. Зачастую «успешность» это просто повторяющееся, периодическое достижение определенных операционных задач (отсутствие дефектов в товаре, 100% удовлетворенность клиентов и так далее), а также она может определяться как движение в сторону выполнения поставленных стратегических целей. Соответственно, выбор правильных ключевых показателей деятельности полагается на правильное понимание того, что является важным для организации, что, в свою очередь, будет зависеть от структурного подразделения, мониторинг которого ведется. Ключевые показатели эффективности для бухгалтерии будут кардинально отличаться от производства [3].

Ключевые показатели эффективности определяют нормативный набор значений, с которыми сравниваются показатели реальной деятельности. Такой набор образцовых показателей, который встраивается в систему, ответственную за сбор операционной информации, называется «индикатор». Их можно разделить на следующие категории:

- 1) количественные индикаторы, которые могут быть выражены числом (количество заказов за месяц, процент удовлетворенности клиентов);
- 2) качественные индикаторы, которые не могут быть выражены числом (дата выполнения заказа, контрагент, причина повышения брака в производстве);
- 3) опережающие (оперативные) индикаторы, которые дают возможность управлять ситуацией в пределах ответного периода с целью достижения заданных результатов по его истечению;
- 4) запаздывающие индикаторы, которые отражают результаты деятельности по истечению определенного периода (финансовые показатели). Запаздывающие индикаторы демонстрируют связь с желаниями собственника и возможно-

ствиями компании генерировать денежные потоки, однако в силу своего запаздывающего характера не могут описывать текущую эффективность подразделений и компании в целом;

5) процессные индикаторы, которые отражают эффективность или продуктивность определенного процесса;

6) индикаторы выработки, отражающие результаты определенных процессов;

7) практические индикаторы, которые взаимодействуют с существующими в организации процессами;

8) направляющие индикаторы, которые показывают, движется ли организация в сторону улучшения;

9) осуществимые индикаторы, которые необходимы в контроле достижимых перемен;

10) финансовые индикаторы, используемые в измерении эффективности операционной деятельности.

Эта классификация не является полной, каждая организация на практике может разрабатывать свою систему и классификацию ключевых показателей эффективности, основанную на индивидуальных наборах индикаторов. Однако общим для них всех будет являться то, что эти индикаторы будут выбираться по критерию максимальной ценности для бизнеса.

Таким образом, необходимость применения ключевых показателей эффективности становится очевидной, когда руководство предприятия находится в постоянном поиске путей оптимизации производства. Особенно выраженной ценностью применения ключевых показателей эффективности становится при использовании принципа менеджмента «управление по целям».

Список литературы

1. Ключков А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – Эксмо, 2010. – 160 с.

2. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. – М.: Инфра-М, 2013. – 255 с.

3. David Parmenter. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. – New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007. – С. 233.

4. Drucker Peter F. The Practice of Management, 1954. Русскоязычное издание: Практика менеджмента. – М.: Вильямс, 2007. – С. 400.