DOI: 10.17117/na.2015.10.01.324

Поступила (Received): 15.10.2015

<http://ucom.ru/doc/na.2015.10.01.324.pdf>

Пак К.А.
Вопросы применения систем KPIs
в российских предприятиях

Пак К.А.
The application of KPIs systems in Russian enterprises

В работе представлено обоснование распространения практики разработки и внедрения систем KPIs для совершенствования хозяйственного контроля. При этом учитывается, что современные компании при разработке стратегических планов и формировании плановых показателей для исполнителей ориентируются на достижение лидерских позиций

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, менеджмент, планирование

Пак Кристина Андреевна

Студент

Московский государственный гуманитарно-экономический университет

г. Москва, ул. Лосиноостровская, 49

The paper presents the rationale for the practice of development and introduction of systems of Key performance indicators for improvement of business control. This takes into account that the modern company in the development of strategic plans and establishment of planned indicators for performers are guided by the achievement of leadership positions

Key words: key performance indicators, management, planning

Pak Kristina Andreevna

Student

Moscow state university of humanities and economics

Moscow, Losinoostrovskaya st., 49

Современные российские компании нуждаются в действенном инструментарии управления и контроля хозяйственной деятельности, осуществляемой в условиях бремени кризисных последствий и последствий санкционного давления. Поэтому множество публикаций российских исследователей направлено на обоснование формирования необходимой системы показателей, которую называют контрольной панелью управления бизнесом [6]. KPI – показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии [2]. Для российских компаний ориентированных на достижение лидерских позиций, необходима соответствующая верификация стратегических целей [5].

Некоторые руководители совершают ошибку, разрабатывая систему KPI на своем предприятии, считая, что она является мотивированием, и ее внедрение может исправить все неточности в управлении, которые мешали продуктивной работе предприятия на ранних этапах. Разработкой системы KPI зани-

мались Майкл Трейси и Фред Вирсема, профессора Гарвардской школы экономики Дэвид Нортон и Роберт Каплан.

Целью исследования является рассмотрение принципов системы KPI и их применение в практике российского менеджмента.

Существует различные оценки необходимости и достаточности количества ключевых параметров эффективности.

Нортон и Каплан в свое время предлагали применять не более чем 20 KPI.

Наиболее успешной из существующей практики является использование правила «10/80/10».

Такое правило означает, что предприятие должно использовать около 10 ключевых показателей, ориентированных на результат, около 80-и показателей, связанных с производственной деятельностью и около 10 ключевых показателей эффективности.

Для департаментов предприятия рекомендуется использовать не более 10-15 KPI, иначе руководители департаментов будут перегружены планированием, а топ-менеджеры перегружены выполнением малозначительных KPI. Особое внимание следует уделять показателям, с которыми связаны долгосрочные успехи организации [13].

Очень важным во внедрении KPI является принцип управляемости и контролируемости. Данный принцип утверждает, что департаменту или отдельному сотруднику, ответственному за результат показателя, должны быть выделены все ресурсы на управление им, а результат должен быть измеримым и контролируемым. Для того чтобы планировать и измерять KPI, следует учитывать их взаимосвязь и сбалансированность [10]. Методы верификации, учитывающие взаимосвязь и сбалансированность KPI, основаны на использовании эталонного подхода [8]. При этом следует учитывать специфику эталонной оценки KPI при разработке целевых показателей [7].

Итак, для успешного внедрения систем KPI необходимо, чтобы:

- цели и задачи предприятия были определены на период хотя бы год-два;

- процессы и проекты предприятия должны быть привязаны к целям, и у них должны быть KPI;

- KPI разрабатываются именно для целей, процессов и проектов, а не для физических лиц, трудящихся на предприятии. И они попадают в систему мотивирования этих лиц только в том случае, если данное лицо ответственно за выполнение данной цели, процесса или проекта (а не наоборот);

- KPI меняются тогда, когда меняются характеристики целей, процессов или проектов, но не чаще одного раза в полугодие – год, так как адаптация к новым показателям занимает у ответственных исполнителей от трех месяцев и более;

- среднее количество KPI в системе мотивирования одного персонажа – три;

- KPI – это те показатели, без которых невозможно выполнение задач, стоящих перед компанией, функционалом и его руководителем. KPI компании – это KPI генерального директора компании [1].

Обоснование целесообразности внедрения системы КРІ следует оценивать через анализ ее влияния на изменение потенциала компании и изменения ее стоимости. Для этого рекомендуется использовать инструменты множественного эталонного анализа [12].

Таким образом, применение данных принципов позволит построить эффективный механизм управления предприятием, исправить ошибки, допущенные на более ранних этапах работы, мотивировать персонал на базе данной системы.

Список используемых источников:

1. Вишнякова М.В. Управляющий партнер РМ TEAM // КРІ как способ ликвидации управленческой безграмотности.
URL: <http://pmtteam.ru/upload/image/KPI.pdf>
2. Делахов Д.А. Проблемы и перспективы применения системы КРІ в российских компаниях среднего и малого бизнеса.
URL: <http://elibrary.ru/download/85955026.pdf>
3. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала.
URL: http://chuprina.kz/wp-content/uploads/2014/01/Kniga_KPI_Klochkov.pdf
4. ООО «Комтех – Системы для бизнеса». Разработка системы ключевых показателей (КРІ) для производственного предприятия – 2010 г.
URL: <http://comtec.ru/products/crm/mat/Comtec%20CRM%20KPI.pdf>
5. Чугумбаев Р.Р. Верификация целей бизнеса, ориентированного на лидерство // Вести высших учебных заведений Черноземья. 2012. № 1. С. 56-60.
6. Чугумбаев Р.Р. Панели управления и другие формы комплексного описания хозяйственной деятельности организаций // Управленческий учет. 2009. № 9. С. 50-60.
7. Чугумбаев Р.Р., Чугумбаева Н.Н. Проблемы оценки эталонного состояния бизнеса для решения задач экономического анализа // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2013. № 35. С. 27-34.
8. Чугумбаев Р.Р., Чугумбаева Н.Н. Проблемы применения эталонного анализа в экономических исследованиях // Управленческий учет. 2013. № 12. С. 53-62.
9. Чугумбаев Р.Р. Анализ среды функционирования как инструмент бенчмаркинга показателей экономической эффективности организации // Экономический анализ: теория и практика. 2009. № 27. С. 40-47.
10. Чугумбаев Р.Р. Об оценке целевых значений показателей экономической эффективности хозяйственной деятельности организации с использованием метода достижимых целей // Проблемы современной экономики. 2009. № 4. С. 214-218.
11. Чугумбаев Р.Р., Чугумбаева Н.Н. Анализ влияния изменения уровня развития бизнеса на структуру инвестированного капитала и стоимость компании // Управленческий учет. 2015. № 8. С. 61-70.
12. Чугумбаев Р.Р. Чугумбаева Н.Н. Особенности эталонного анализа экономических показателей в условиях энтропии развития и функционирования бизнеса // В мире научных открытий. № 11.10 (47). 2013. С. 234-244.
13. Чугумбаев Р.Р. Показатели долгосрочного развития организации как ключевой аспект комплексного управленческого анализа // Управленческий учет. № 11. 2009. С. 42-50.