

КРІ В УПРАВЛЕНИИ: ВЗАИМОСВЯЗЬ СО СТРАТЕГИЕЙ РАЗВИТИЯ

Пахомова Анастасия Станиславовна

студент, Новосибирский государственный университет экономики и управления, РФ, г. Новосибирск

Лапшова Людмила Николаевна

научный руководитель, канд. техн. наук, доц., Новосибирский государственный университет экономики и управления, РФ, г. Новосибирск

Осознание важности проблемы эффективности предприятий восходит к истокам «науки менеджмента». Еще М. Вебер, Ф. Тейлор, Э. Мэйо и их последователи стремились сформулировать определение «эффективной организации», принципы ее построения и методы оценки.

Проблема оценки эффективности предприятий до сих пор остается одной из самых трудноразрешимых. Построением методик оценки эффективности организации занимались А. Маршалл в книге «Элементы отраслевой экономики», а также Д. Прайз, Р. Стирз, Д. Кемпбел. Обзор концепций и практическое применение показателей эффективности был выполнен Лойдом Провостоном и Сьюзен Леддик в отчете «Анализ эффективности в национальном масштабе».

В современной литературе выделяют множество методов оценки эффективности:

- Структурный подход Куросавы, основанный на структуре предприятия, состоит из трех элементов: оценки показателей экономической деятельности компаний, оценки качества и оценки экономических показателей отрасли, [4, с. 15-17].
- Способ экспресс – эффективность оценивается по следующим показателям: рентабельность собственного капитала; рентабельность активов; производительность труда; среднегодовая заработная плата, [10, с. 57-67].
- Бенчмаркинг – это процесс сравнения деятельности предприятия, включая характеристики ассортимента, услуг, методов работы, с другими компаниями на рынке и в отрасли, с целью последующего осуществления изменений для поддержания или повышения определенного уровня конкурентоспособности, [9, с. 12-14].

Все концепции и подходы к определению понятия «эффективность» так или иначе, включают в себя показатели, при помощи которых проводится анализ, сравнение и оценка деятельности компании. Однако данные концепции не учитывают всех характеристик предприятий, влияющих на эффективность их деятельности. Возникает вопрос: существует ли типовой набор показателей эффективности? Как из множества показателей отобрать те, которые и будут самыми значимыми? Как показатели связаны с целями компании?

Ответить на данный вопрос помогает система КРІ. Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, КРІ) – это индикаторы, которые способствуют достижению стратегических и тактических целей. При этом, КРІ должны быть разработаны как для конкретных должностей и отделов, так и для компании в целом. Выбранная стратегия в значительной степени определяет особенность работы сотрудников, а значит – их цели и КРІ.

М. Трейси и Ф. Вирсема в книге “The Discipline of Market Leaders” выделяют такие базовые стратегии, как «операционное совершенство», «лидерство по продукту» и «близость к клиенту».

Взаимосвязь КРІ со стратегией организации представлена в таблице.

Таблица 1.

Влияние типа стратегии на КРІ

Тип стратегии Элементы	«Операционное совершенство»	«Лидерство по продукту»	«Близость к клиенту»
Идея	Простота, стандартность, скорость.	Инновационность, функциональность, эмоции.	Кастомизация, личные отношения, ориентация на узкую нишу.
Финансы	–Рентабельность и оборачиваемость активов; –Совокупные затраты.	–Рентабельность активов; –Рентабельность продаж (маржа).	–Рентабельность активов; –Рентабельность продаж (маржа).
Клиенты	–Число новых клиентов; –Процент узнаваемости бренда; –Доля рынка.	–Число новых продуктов и новых клиентов; –Узнаваемость бренда; –Индекс удовлетворенности клиентов.	–Число постоянных клиентов; –Индекс удовлетворенности клиентов; –Доля рынка; –Затраты на маркетинг.
Бизнес-процессы	–Процент автоматизации; –Скорость выполнения заказа; –Число сбоев в системе закупок.	–Скорость создания новых продуктов; –Доля брака; –Затраты на исследования рынка; –Затраты на НИОКР.	–Число рекламаций; –Доля брака; –Число позиций в ассортименте; –Скорость выполнения заказа и устранения рекламаций.
Инфраструктура/ персонал	–Производительность труда	–Затраты на обучение персонала; –Текучность кадров; –Индекс удовлетворенности персонала.	– Текучность кадров; – Индекс удовлетворенности персонала; – Процент взаимозаменяемости персонала.

Компании, работающие по модели «операционное совершенство», предоставляют покупателю недорогой типизированный продукт с ограниченным ассортиментом.

Данная модель часто используется в производстве мебели и бытовой техники, а также в сельском хозяйстве. По данным таблицы, набор КРІ для стратегии «операционное совершенство» включает совокупные затраты на производство продукта, скорость основных

процессов и степень их автоматизации, узнаваемость бренда.

Компании, придерживающиеся стратегии «лидерство по продукту» стремятся создать инновационный товар высокого качества.

Производство одежды, продуктов питания, автомобилей являются ключевыми отраслями использования данной модели. Исходя из таблицы, специфичными КРІ принято считать объем продаж новых продуктов, количество новых клиентов, рентабельность продаж и долю брака. Компании обычно акцентируют внимание на нематериальных показателях: дизайн и бренд.

При стратегии «близость к клиенту» компании стремятся к достижению долгосрочных отношений с целевой аудиторией. Компании работают главным образом в узких сферах и создают продукты, максимально удовлетворяющие потребности конкретной целевой аудитории. Рестораны, строительные фирмы, рекламные агентства, банки часто выбирают именно этот тип стратегии.

КРІ для компаний, выбравших данный путь: скорость выполнения заказов, число единиц в ассортименте, число постоянных клиентов (см. табл.).

Помимо КРІ, относящихся к определенной стратегии, существует стандартный набор показателей, который важен практически для всех компаний независимо от выбранной стратегии. Общие показатели необходимо рассматривать с учетом частоты их расчета. Частота расчета общих показателей представлена на рисунке.

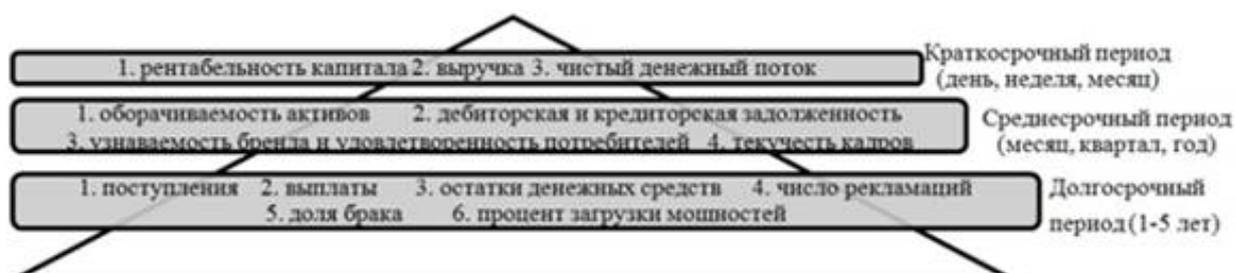


Рисунок 1. Периодичность расчета показателей

Рассмотрим, как успешные компании используют КРІ, основываясь на выбранной стратегии.

Миссия ИКЕА гласит: «Изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей». Компания предлагает широкий ассортимент функциональных товаров по низким ценам, чтобы практически все люди имели возможность купить их продукцию. Это позволяет сделать вывод, что ИКЕА придерживается стратегии «операционное совершенство». Работа компании разделена на ключевые бизнес-процессы, для каждого из которых существует детальная карта. Каждая карта детальных бизнес-процессов снабжена КРІ.

КРІ высшего управления компанией: прибыльность, темпы роста. Остальные КРІ бизнес-процессов соотносятся с КРІ высшего управления и миссией организации. К примеру, КРІ закупки: увеличивать объемы закупки, снижать закупочные цены. КРІ процессов розничной продажи: увеличивать объемы продаж, сохранять наличие товара на складе. КРІ процессов дизайна: количество новых продуктов, оборачиваемость ассортимента, привлекательность дизайна. КРІ девелоперской деятельности: прибыльность, уровень спроса торговых площадей, темпы строительства. Грамотно подобранная система КРІ способствует эффективности развития компании.

Компания Gillette считается лидером по продукту бритвенных приборов. Она придерживается стратегии «лидерство по продукту». КРІ компании разделены на три основные сферы

деятельности: качество, цена, поставка. Все ключевые показатели ориентированы на достижение лидерства в выбранной сфере. Система КРІ цены включает снижение затрат и повышение конкурентоспособности. КРІ качества: число брака, возможности технологического процесса. КРІ поставок: сроки поставки, состояние отгрузки, количество заказов. Пожалуй, самым важным КРІ для компании является разработка новых продуктов и вклад в НИОКР. Именно патентная защита новых продуктов принесла компании стабильность результатов деятельности.

Сеть кофеен Starbucks выбрала для себя такой тип стратегии, как «близость к клиенту», об этом говорит их миссия: «Вдохновлять и питать дух – каждого человека, с каждой чашкой кофе, каждый день, в любом месте». КРІ в компании разделены на основные сферы деятельности: кофе, бизнес-сообщество, потребители, окружающая среда, многообразие трудовых ресурсов. Особый интерес представляют КРІ, относящиеся к окружающей среде и многообразию трудовых ресурсов. Ключевые показатели данных областей: уровень выброса углекислого газа в атмосферу, использованные литры воды на квадратный метр площади торгового помещения, количество израсходованной электроэнергии; процентное соотношение национальностей и рас, работающих в сфере обслуживания. Данные показатели свидетельствуют о высокой социальной ответственности компании. Еще один важный показатель эффективности – рост франчайзинговой модели. Starbucks делает акцент именно на этой модели бизнеса, поскольку она требует относительно малого объема капитальных вложений при высоком денежном потоке, и это может стать залогом успеха компании.

Основным плюсом внедрения системы КРІ является прозрачность системы оценки работы компании. Показатели эффективности устанавливаются для каждого сотрудника и подразделения с указанием планового уровня КРІ и сроков их выполнения. Такой подход помогает оценить эффективность деятельности отдельных подразделений и компании в целом, степень достижения поставленных целей, а также прогнозировать результаты работы компании.

Система КРІ любой успешной компании представляет собой единство стоимостных и нестоимостных показателей. Часть их непосредственно связана со стратегией компании, часть – не имеет прямой привязки. Стратегия обуславливает приоритеты деятельности, поэтому большая часть показателей обязательно должна быть согласована со стратегией. Осознанный выбор КРІ, основанный на их разнообразии, а также на объединении со стратегией и целями организации, обеспечивает кратчайший путь к достижению стратегических целей компании.

Список литературы:

1. Аверчев И. Как оценить эффективность работы компании // Финансовый директор. 2014. – №9 – 26 с.
2. Жемчугов А. М, Жемчугов М. К. Создание эффективной системы ключевых показателей КРІ // Проблемы экономики и менеджмента. 2015. – №6. – 154 с.
3. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. Москва: Эскимо, 2010. – 103 с.
4. Князев Б.В., Дряхлов Н.И., Верховин В.И. Мотивация труда работников в условиях современного производства. Учебное пособие. – Москва: Москва, 1989. – 109 с.
5. Кулагин О. Какие КРІ выбрать и почему // Центр управления эффективностью KPI Service Group – [Электронный ресурс] – Режим доступа. –URL: http://www.cfin.ru/management/controllers/kpi_choice.shtml (Дата обращения 27. 09. 2017)
6. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. – М.: Инфра-М, 2013. – с. 3.

7. Толстых Т.О., Дудаева О. В. Критерии и методы оценки эффективности деятельности предприятия // Вестник Воронежского государственного технического университета, 2011. – 134с.
8. Уолш Киран. Ключевые показатели менеджмента. – М.: Дело, 2014. – 357с.
9. Харрингтон, Х.Дж., Харрингтон, Дж.С. Бенчмаркинг в лучшем виде! / Х.Дж. Харрингтон и др. – СПб: Питер, 2014. – 176 с.
10. Шеремет А. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / А. Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 368 с.