

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 9, №2 (2017) <http://naukovedenie.ru/vol9-2.php>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/12EVN217.pdf>

Статья опубликована 04.04.2017

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Головецкий Н.Я., Михелашвили Т.Р. Преимущества и проблемы внедрения в организации системы управления на основе ключевых показателей эффективности // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №2 (2017) <http://naukovedenie.ru/PDF/12EVN217.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**УДК 368**

**Головецкий Николай Яковлевич**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Россия, Москва  
Профессор «Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления»  
Кандидат экономических наук  
E-mail: NYGolovetskiy@fa.ru

**Михелашвили Теона Рафиеловна**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Россия, Москва  
Магистрант гр. ФМРК2-1м  
E-mail: teon4ik@gmail.com

## **Преимущества и проблемы внедрения в организации системы управления на основе ключевых показателей эффективности**

**Аннотация.** В современной динамичной бизнес-среде организации, нацеленные на максимизацию благосостояния собственников и капитализации, заинтересованы в повышении оперативности принятия решений, способствующих наиболее рациональному использованию имеющегося ресурсного потенциала для достижения целевых позиций в разрезе основных направлений деятельности. Интегрированность системы управления компании можно обеспечить путем внедрения стратегии управления, основанных на ключевых показателях эффективности (key performance indicators, KPI), позволяющих повысить управляемость и контролируемость бизнеса, согласовать деятельность функциональных подразделений организации со стратегическими приоритетами развития деятельности компании. Кроме того, правильно разработанная стратегия позволяет совершенствовать финансовые результаты деятельности бизнеса, степень мотивации сотрудников и вовлеченности стейкхолдеров в процессы, реализуемые компанией. Однако успешность реализации менеджмента на основе KPI зависит от множества факторов, особенностей компании. Процесс разработки и внедрения системы управления, опирающейся на ключевые показатели эффективности, требует тщательной подготовки и реализации мероприятий, направленных на минимизацию возможных рисков и проблем.

**Ключевые слова:** ключевые показатели эффективности; финансовые показатели; система управления; KPI; организационная структура; системы мотивации; стратегическое управление; моделирование; риски

Современные условия хозяйствования обуславливают значительный интерес со стороны руководства организаций различных сфер деятельности к вопросам повышения эффективности текущей и долгосрочной финансово-хозяйственной деятельности компаний и максимизации

благополучия их собственников. При этом динамично развивающаяся бизнес-среда требует от структур управления большей степени автоматизации, оперативности внедрения принимаемых решений, не обеспечиваемые традиционными подходами к организации систем оценки и управления подразделениями предприятий. В связи с этим в настоящее время на рынке повышается удельный вес компаний, реализующих программы управления на основе КРІ - key performance indicators. Ключевые показатели эффективности являются оценочными критериями степени достижения цели, используемыми для определения эффективности деятельности, поддающимися количественному измерению и являющиеся значимыми с точки зрения долгосрочных и среднесрочных задач организации.

Система управления организацией, базирующаяся на ключевых показателях эффективности, нацелена на обеспечение более эффективного формирования и распределения имеющихся ресурсов в разрезе ключевых областей деятельности, формирование интегрального подхода к стратегическому и оперативному управлению компанией. Так, с помощью постановки системы менеджмента на основе КРІ в организациях регулируются вопросы, касающиеся:

- оптимизации организационной структуры управления;
- формирования структуры оперативных и финансовых показателей;
- распределения рисков и ответственности между структурными подразделениями и центрами финансовой ответственности;
- разработки и внедрения схем рабочего процесса, необходимой документации;
- формирования систем мотивации, оплаты труда и обучения сотрудников.

Система КРІ заключается в том, что для обоснованной оценки деятельности компании важно рассматривать и оценивать показатели в четырех взаимосвязанных блоках: процессы, методология, организация и персонал, технология (см. рис. 1) [10].



**Рисунок 1.** Блоки системы управления организацией на основе КРІ (разработано авторами)

Блок «процессы» охватывает вопросы, касающиеся состава участников реализуемых видов деятельности, порядок распределения функций и ответственности между ними, основы взаимодействия между участниками различных подразделений в целях обеспечения реализации максимального синергетического эффекта.

Блок «организация и персонал» непосредственно связан с делегированием полномочий, декомпозицией целей деятельности, распределением ролей и рисков по уровням управления (вертикальное разделение) и функциональным направлениям (горизонтальное разделение), а

также охватывает область управления персоналом в части разработки основным требованиям к должностям, систем оценки деятельности, а также планирования затрат на оплату труда, обучение и развитие сотрудников.

Блок «методология» предусматривает потенциальные инструменты разработки и реализации системы управления на основе КРІ. Наиболее эффективные методики постановки системы управления на основе КРІ можно структурировать по этапам управления организацией, на которых они применяются (табл. 1)<sup>1</sup>.

**Таблица 1**

**Инструменты разработки и реализации системы управления на основе КРІ  
в зависимости от этапа управления организацией**

Этап управления организацией	Применяемые методики
1. Бюджетирование	<ul style="list-style-type: none"><li>• бюджетная модель;</li><li>• единый бюджетный план счетов и требования к аналитическим разрезам;</li><li>• алгоритмы формирования показателей бюджетов;</li><li>• финансовая структура и т.д.</li></ul>
2. Организация работ	<ul style="list-style-type: none"><li>• создание креативных команд и пространства для их работы; использование коворкингов (подход к организации труда людей разных специальностей в общем пространстве);</li><li>• создание кросс-функциональных команд вокруг end-to-end производств и управление по принципу «самоорганизации команд» (отсутствие «боссов», вместо них - лидеры, коучи);</li><li>• внедрение спринтов - разработка решений происходит короткими фазами по 2-4 недели, результатом каждого этапа является продукт, состояние которого позволяет проводить полноценные тестирования;</li><li>• настройка системы мотивации на развитие культуры признания попыток и «талантливых неудач»;</li><li>• изменение операционной модели управления для создания, развития или трансформации продуктов/процессов и др.</li></ul>
3. Оценка произведенных работ	<ul style="list-style-type: none"><li>• сочетание системы качественной оценки деятельности сотрудников (работа в команде, репутация, результативность, оценка поведения, взаимодействие с коллегами и т.п.) с количественными КРІ;</li><li>• инструменты для визуализации и наглядного представления материалов;</li><li>• выделение «Stage gate» (контрольных «реперных» точек в развитии проекта);</li><li>• использование «Хакатонов» - суть которых заключается в том, что специалисты из разных функциональных областей совместно работают над решением какой-либо проблемы, что позволяет достичь более качественных результатов и разносторонних точек зрения;</li><li>• вовлечение внешних и внутренних стейкхолдеров в генерацию инициатив, например, проведение опросов клиентов для определения характеристик «идеального продукта» и понимания трендов в изменении потребностей (Voice of Customer), привлечение кросс-функциональных групп сотрудников и внешних экспертов для разработки корректировок в стратегии организации и др.</li></ul>

Блок «технология» нацелен на реализацию процессов и методологии управления на основе КРІ в ИТ - системе, визуализацию информации для пользователей, оптимизацию системы стратегического управления с использованием следующих методов:

<sup>1</sup> Таблица составлена авторами на основе отчёта компании Deloitte «Исследование передовых управленческих инструментов и практик, 2016 год». Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/financial-services/russian/issledovanie-peredovyh-upravlencheskih-instrumentov-i-practik.pdf> (дата обращения 13.01.2017).

- Интерактивные информационные панели - система показателей бизнеса для топ-менеджмента;
- Теплокарты (Heatmap) - графическое представление данных в виде карты, объекты которой выделяются цветовой кодировкой. Используются при анализе большого массива данных для акцентирования внимания на наиболее важных, ключевых моментах;
- Геймификация стратегического планирования - использование игровых инструментов при стратегическом планировании, позволяющих менеджменту найти нестандартные способы решения проблем, например:
  - Lego Serious Play - фасилитационная сессия с использованием кубиков Lego - кубики Lego используются в качестве метафорического инструмента по проецированию рабочей среды, поиску слабых мест рабочих процессов, выявлению коммуникационных проблем, что способствует диагностике текущих проблем и эффективному стратегическому планированию работы команды;
  - Wargaming - использование игрового интерфейса для геймификации стратегических сценариев: производится симуляция рыночной среды (поведения конкурентов, развития технологий, изменения предпочтений клиентов), а затем участники в режиме игры, выстраивают бизнес-стратегию, проверяют эффективность принятия решений, тестируют сценарии развития и пр.;
  - Внутренний “Kickstarter” - краудфандинг инновационных проектов - на специализированном портале сотрудники оценивают инновационные идеи коллег и, по желанию, вносят часть своего дохода для финансирования проекта и др.

Многоуровневая система ключевых показателей эффективности включает в себя следующие этапы (см. рис. 2) [2]:

- 1) определение целей и предварительная оценка - охватывает фазы планирования (стратегического, бизнес-планирования, бюджетирования, оперативного планирования);
- 2) текущая и промежуточная оценка на каждом этапе процесса (анализ оперативной отчётности), итоговая оценка результатов процесса (сопоставление внутренних результатов с внешними, оценка динамики показателя, выявление отклонений от запланированных результатов и определение их причин);
- 3) оценка изменений после их внедрения и апробации, ранжирование и корректировка планов (сопоставление фактического состояния системы управления с плановым и исходным, принятие решений и составление прогнозов).

Приведенная модель основывается на применении комбинации следующих элементов:

- количественные и качественные показатели:
  - в финансово-экономической системе - свободный денежный поток, EBITDA, EBIT, уровень производственных затрат, объёмы налоговых отчислений, динамика уровня задолженности и её структуры;

- в системе управления качеством - скорость выполнения заказа, соответствие стандартам качества, соотношение «цена-качество», удовлетворенность клиентов, уровень сервиса и постпродажного обслуживания, дизайн и эргономичность упаковки, инновационность подходов и др.;
- в системе управления взаимоотношениями с клиентами и поставщиками - эффективность логистических процессов, оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности, темпы роста клиентской базы, ассортимент продукции, экономия масштаба и др.;
- в системе управления человеческими ресурсами - общее количество сотрудников, % работников с высшим профессиональным образованием, текучесть кадров, трудовая и исполнительская дисциплина, производительность труда, укомплектованность кадрами, потребность в кадровом резерве, инвестиции в развитие персонала;
- в системе управления проектами - сроки жизненного цикла проекта, отношение проектов друг у другу, сроки окупаемости, чистый приведенный доход, индекс рентабельности, внутренняя норма доходности, уровень риска по проектам и др.



**Рисунок 2.** Этапы многоуровневой системы оценки деятельности организации (разработано авторами)

Данные показатели условно можно разделить на 2 группы:

- 1) опережающие показатели, дающие возможность оперативного вмешательства и корректировки текущей ситуации при выявлении отклонений от планов по достижению цели;

- 2) запаздывающие показатели, носящие индикативный характер и являющиеся реактивными, позволяют лишь констатировать фактическое состояние системы без возможности внедрения корректировок в ходе движения к цели;
  - соответствующие методы оценки для каждого показателя;
  - инструменты на каждой стадии процесса оценки [3].

Система менеджмента, основанная на КРІ, значительно востребована на российском и зарубежных рынках ввиду следующих её преимуществ:

1. относительно небольшая величина издержек на практическое внедрение системы в организацию;
2. доступность способов структурирования показателей и методов моделирования системы стратегического управления;
3. ясная, наглядная и простая в применении методика отчетности по результативности и эффективности деятельности руководителей и сотрудников, представленная в формате стратегически важных показателей и связей между ними;
4. определенность и прозрачность разрабатываемых и принимаемых управленческих решений, ориентированность руководителей функциональных подразделений, филиалов, бизнес-единиц, а также дочерних компаний на конкретные результаты;
5. высокая эффективность применения в сфере управленческого учета и оперативного управления деятельностью - способствует росту прибыльности предприятия на 20-25% уже в первые 5-6 месяцев применения системы [4], обеспечивая выживание, успех и развитие бизнеса - согласно официальным данным опросов директоров американских компаний, внедрение системы КРІ позволило на 20% повысить эффективность организаций в целом и результативности её подразделений. В практике российского бизнеса польза от внедрения системы КРІ оценивается руководителями составляет 30% роста стоимости бизнеса;
6. возможность отслеживать ход реализации стратегии и оперативных задач, четко работающая система контроля проведения стратегически важных изменений;
7. укрепляет исполнительскую дисциплину и повышает мотивацию сотрудников, «принуждает» руководителей и сотрудников к более эффективной работе, способствует развитию и сохранению корпоративной культуры на основе предельно четко сформулированных ценностей и приоритетов;
8. экономия времени на постановку стратегии управления организацией в целом и её подразделениями и др.

Кроме того, стоит отметить, что на сегодняшний день в большинстве компаний с помощью системы КРІ производится оценка не только руководства организации, но и сотрудников на более низких должностях. Так, например, в практике управления казначейством и финансами в России и СНГ за 2014-2015 гг. лишь 16% компаний не используют КРІ для оценки сотрудников, в то время как 29% оценивают сотрудников



казначейских подразделений и финансовых директоров/руководителей финансовых департаментов (рис. 3)<sup>2</sup>.



**Рисунок 3.** Категории персонала, подлежащие оценке с помощью системы на основе KPI в управлении казначейством и финансами в России и СНГ за 2004-2015 гг. (разработано авторами)

Несмотря на большое количество видимых преимуществ постановки в организациях системы управления, основанной на KPI, существует определённый ряд ограничений и проблем, связанных с данным процессом. Так, например, в России 90% компаний осознают необходимость разрабатывать стратегию, но только 10% фактически её разрабатывают, и еще меньшая часть их реализует (рис. 4) [9].



**Рисунок 4.** Отношение российских компаний к разработке стратегии управления на основе KPI (разработано авторами)

Именно компании, успешно реализующие стратегию, основанную на ключевых показателях эффективности, достигают показатели эффективности, превышающие среднеотраслевые и аналогичные по конкурентам.

Однако, использование системы KPI без определенной подготовки может привести к нежелательным результатам, вызвать недоверие сотрудников, которые при следующих попытках наладить работу системы будут отрицательно относиться к технологии. Среди основных рисков, сопровождающих процессе внедрения стратегии, основанных на ключевых показателях эффективности, можно выделить следующие.

1. Сопrotивление персонала внедрению нововведений, проявляющейся в индивидуальных и групповых (организационных) формах (см. табл. 2) [5]. Снизить влияние данной проблемы можно путем проведения разъяснительных бесед с персоналом на каждом этапе внедрения, убеждения их в целесообразности и взаимовыгодности данной системы для отдельных работников и компании в целом.

<sup>2</sup> Источник: Отчет KPMG «Исследование практики управления казначейством и финансами в России и СНГ за 2014-2015 гг.». Режим доступа: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/ru-ru-finance-and-treasury-survey-2014-2015-april-2016.pdf> (дата обращения 13.01.2017).

**Таблица 2**

**Индивидуальные и организационные причины сопротивления сотрудников стратегическим изменениям (разработано авторами)**

Индивидуальные причины	1. Привычка 2. Экономические факторы 3. Обеспеченность работой 4. Страх перед неизвестностью 5. Избирательная обработка информации
Организационные причины	1. Угроза установленной иерархии 2. Угроза установленному распределению ресурсов 3. Структурная инерция 4. Ограниченный фокус перемен 5. Групповая инерция

2. Нежелание нести персональную ответственность за выполнение трудовых обязанностей, от которой зависят результаты деятельности не только своего, но и взаимосвязанного по интересам подразделения. Данный риск можно элиминировать с помощью привязки мотивирования к системе КРІ, укоренения в восприятии персонала отношения к системе КРІ не только как способа мотивации сотрудников к достижению целей компании, но и как систему управления по целям, в которую работники вносят непосредственный вклад в целях оптимизации бизнес-процессов.

3. Попытки сотрудников подразделений упростить свою схему функционального взаимодействия с другими подразделениям с целью избежать наиболее важных точек соприкосновения, тем самым минимизировать свою ответственность - в целях избежания данного риска. Для этого необходимо: в момент сбора информации по целям подразделений уделить наибольшее внимание цепочке интересов взаимосвязанных подразделений, определить конечную цель и предполагаемый результат для компании в целом; в момент оценки показателей необходимо отобрать из цепочки взаимодействия нужные факторы и точки соприкосновения и определить наиболее значимые для достижения целей компании.

4. Не правильно подобранные КРІ (не привязанные к цели, не учитывающие все необходимые индикаторы достижения цели). Решением данной проблемы является качественное обучение персонала методам использования технологии КРІ и детальное планирование внедрения технологии.

5. Слишком большое количество отобранных показателей (гонка за количеством без уделения должного внимания к качеству. Вместо упрощения процедур управления, их автоматизации фактическое внедрение системы КРІ приводит к необходимости произведения долгих расчетов результатов и сложности отслеживания текущих изменений. Решение проблемы организация контроля над исполнением проекта со стороны высшего руководства, оценка целесообразности применения тех или иных показателей для конкретной организации и условий её деятельности.

6. Недостоверность информации, подлежащей анализу. КРІ нельзя посчитать из-за отсутствия данных в системе учета, или из-за их недостоверности или из-за субъективности их оценки. Управление данным риском осуществляется путем постоянной диагностики степени надёжности информации, предоставляемой внутренним и внешним пользователям, анализа своевременности её предоставления и простоты в применении.

7. Неправильно расставленная ответственность за результат. Минимизировать данный риск можно путём подбора квалифицированных участников внедрения, формирования сбалансированной команды внедрения и привлечения грамотных экспертов для проведения независимой оценки и др.



8. Сегментированность внедрения систем управления, основанных на ключевых показателях эффективности. КРІ внедрены не во всех подразделениях. В этом случае систему управления перекосит (скажем, на мебельной фабрике цех по производству досок перевыполнил план и ждет премию, но цех по производству шурупов план невыполнил, поэтому готовой мебели нет, а значит, предприятие не получило прибыль и выплачивать премии не из чего).

9. КРІ привязаны только к финальным результатам проекта, без учёта промежуточных этапов его реализации. Данная ситуация приводит к ослаблению мотивации сотрудников по ходу реализации проекта, размыванию ясности целей, к которым стремится организация и сотрудник в целом [1].

Таким образом, применение в организациях системы управления, основанной на КРІ, приводит к значительным эффектам, улучшает как результативность организации и её подразделений, так и отношения внутри коллектива, укрепляет взаимоотношения со стейкхолдерами, поддерживает конкурентоспособность организации в долгосрочном периоде. Однако разработка и внедрение системы КРІ требует интегрированного подхода, предполагающего тщательный анализ исходных параметров организации, целесообразности и рисков, связанных с внедрением системы непосредственно в компанию [6].

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бурлакова А.Е., Чуланова О.Л., Шестак М.Г. Методика внедрения КРІ по результатам деятельности в работу с персоналом (на основе компетентностного подхода) // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук - 2016. - №2-3. С. 97-108.
2. Вишнякова М.В. КРІ (ключевые показатели эффективности). Как внедрить систему КРІ в компании // Генеральный Директор - персональный журнал руководителя. - 2014. - Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/3584-kpi>. (Дата обращения 14.01.2017 г.).
3. Глущенко М.Е., Нарезнева О.В. Ключевые показатели диагностики экономической эффективности менеджмента организации // Омский научный вестник. - 2014. - №1 (125). С. 55-58.
4. Граница Ю.В., Мизиковский И.Е., Фролова Э.Б. Структурирование системы ключевых показателей эффективности предприятия // Современные проблемы науки и образования. - 2015. - №1-1. С. 1-8.
5. Зуб А.Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник / под ред. А.Т. Зуб - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 384 с.
6. Марр, Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр; пер. с англ. А.В. Шаврина. - Эл. изд. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - 340 с.
7. Мрочковский М.А. Экстремальный тайм-менеджмент. - М.: Альбина Паблишер, 2017. - 210 с.
8. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение-цели-изменения. - М.: Юрайт. - 2017. - 447 с.
9. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 255 с.
10. Сигидов Ю.И. Расширение информационной базы отчетных показателей как основа повышения эффективности управления: Монография / Ю.И. Сигидов и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 236 с.

**Goloveckij Nikolaj Jakovlevich**

Financial university under the government of the Russian federation, Russia, Moscow  
E-mail: NYGolovetskiy@fa.ru

**Mikhelashvili Teona Raphielovna**

Financial university under the government of the Russian federation, Russia, Moscow  
E-mail: teon4ik@gmail.com

## **Advantages and problems of implementation of KPI-based management system in the organization**

**Abstract.** In today's dynamic business conditions, organizations are aimed at maximizing the welfare of the owners and capitalization of the company. Therefore, they are interested in improving the productivity and speed of decisions, contributing to the most rational use of available resources in order to achieve the targeted positions in terms of basic directions of business activities. Integrated company management system can be organized by implementation of the management strategy based on KPIs (key performance indicators), improving the manageability and controllability of business and leading to compliance in activities of the functional divisions of the organization with strategic development priorities of the company in the whole. In addition, a well-designed strategy allows company to improve financial results of business activities, increases the degree of employee motivation and engagement of stakeholders in the basic procedures. However, the success of KPI-based management depends on many factors and characteristics of the company. The process of developing and implementing management system based on key performance indicators (KPIs) requires careful preparation and implementation of activities aimed at minimizing the risks and problems related.

**Keywords:** key performance indicators; financial performance; management system; KPI; organizational structure; the system of motivation; strategic management; modeling; risks

## REFERENCES

1. Burlakova A.E., Chulanova O.L., Shestak M.G. Methodology of implementation of KPI in human resources (based on competence-based approach) // Journal «Aktual'nye problemy gumanitarnyh i estestvennyh nauk» - 2016. - №2-3. P. 97-108.
2. Vishnyakova M.V. KPIs (key performance indicators). How to implement a system of KPI in the company // Magazine «General'nyj Direktor» - personal'nyj zhurnal rukovoditelja. - 2014. - <http://www.gd.ru/articles/3584-kpi>.
3. Glushchenko M.E., Narezheva O.V., Key indicators of economic efficiency Diagnostics of management organization // Omskij nauchnyj vestnik. - 2014. - №1 (125). P. 55-58.
4. Granica Ju.V., Mizikovskij I.E., Frolova Je.B. Structuring Enterprise KPI system // Journal «Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya». - 2015. - №1-1. P. 1-8.
5. Zub A.T. Management of strategic changes in organizations: a tutorial / A.T. Zub - M.: ID FORUM, NIC INFRA-M, 2015. - 384 p.
6. Marr, B. Key performance indicators (KPIs). 75 indicators that every manager should know / B. Marr; translated by A.V. Shavrina. - Publishing House. - M.: BINOM. Laboratorija znaniy, 2014. - 340 p.
7. Mroczkowski M.A. Extreme time menedzhment. M.: Albina Pabliher, 2017.-210 with.
8. Popov S.A. Current strategic management. Vision-goal-izmeneniya. M.: Yurayt.-2017.-447 p.
9. Panov M.M. Assessment of the activities and the company's management system on the basis of KPI - M.: INFRA-M, 2017. - 255 p.
10. Sigidov Ju.I. Improving the information reporting indicators as a basis for improved governance: monograph / Ju.I. Sigidov. - M.: NIC INFRA-M, 2015. - 236 p.