Ключевые показатели эффективности как инструмент управления организацией

Пластинина В.Г., кандидат экономических наук, доцент,
Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова,
г. Архангельск, Россия
Танашева Е.А., студентка, Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова, г. Архангельск, Россия

Аннотация. Статья посвящена использованию ключевых показателей эффективности (КПЭ, KPI) для экспресс-диагностики состояния организации в целях эффективного управления. Использование КПЭ помогает организации выйти на новый уровень конкурентоспособности, повысить свою эффективность, расставить приоритеты, повысить мотивацию персонала. Статья содержит перечень КПЭ для экспресс-анализа эффективности деятельности организации.

Ключевые слова: КПЭ, эффективное управление, организация, KPI, результативность, персонал.

Key performance indicators as an organization management tool

Plastinina V.G., Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Northern (Arctic) Federal University named after M.V. Lomonosov, Arkhangelsk, Russia
Tanasheva E.A., student, Northern (Arctic) Federal University named after M.V. Lomonosov, Arkhangelsk, Russia

Annotation. This article is devoted to the key performance indicators as the main tool for effective organization of management. Using KPIs helps an organization to reach a new level of competitiveness, increase its efficiency, prioritize

and increase staff motivation. The article contains a list of KPIs for express-analysis of the effectiveness of the organization's activities.

Keywords: KPI, effective management, organization, performance, personnel.

В современном мире в связи с развитием и совершенствованием способов управления организацией вопрос оценки эффективности деятельности организации становится все более актуальным. Годовые отчеты обеспечивает деловую коммуникацию между руководством организации и лицами, непосредственно заинтересованными в результатах ее деятельности, и содержат значительный объем сведений в области стратегического и оперативного финансового управления, управления инвестициями и ценными бумагами. Однако, если стоит задача получить конкретный результат в рамках оперативного управления, рекомендуется разрабатывать инструменты для экспресс-оценки экономического субъекта с целью выработки эффективных управленческих решений.

Роль таких инструментов в современных условиях выполняют ключевые показатели эффективности (КПЭ, KPI – Key Performance Indicator), которые помогают анализировать и оптимизировать деятельность организации[1].

Многие руководители совершают ошибку и не видят связи между планами, исполнением, результатом и мотивацией. Внедрение системы показателей эффективности помогает полностью изменить картину: KPI позволяют проводить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и компании в целом и вывести предприятие на новый уровень конкурентоспособности[2].

Использование показателей эффективности позволяет предприятию не только повысить работоспособность сотрудников, но и обеспечить устойчивость на рынке. Можно выделить основные факторы эффективности внедрения системы KPI:

---

[1] Марр, Б. Ключевые инструменты бизнес-аналитики. 67 инструментов, которые должен знать каждый менеджер / Марр Б. / – М.: Лаборатория знаний, 2018. – С. 120

[2] Гукасьян, Г.М. Экономическая теория: ключевые вопросы: учеб. пособие / Г.М. Гукасьян. / – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 26

– формулировка KPI в рамках концепции SMART, обеспечивающей конкретность (specific), измеримость (measurable), достижимость (achievable), результативность (relevant), привязанность ко времени (time-bound) показателей;

– исключение двусмысленности в трактовке значений показателей;

– простота расчета;

– небольшое количество показателей эффективности, обеспечивающих качество и оперативность оценки;

– показатели должны раскрывать информацию, позволяющую анализировать результаты работы экономического субъекта[3].

Показатели KPI можно разделить на виды, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Виды KPI

Показатель	Характеристика
KPI результата	Показатели количества и качества результатов деятельности экономического субъекта
KPI затрат	Показатели затраченных на выполнение тех или иных действий ресурсы
KPI функционирования	Показатели выполнения операционной деятельности, оценивающие соответствие бизнес-процесса заданному алгоритму его выполнения
KPI производительности	Показатели, характеризующие результативность деятельности субъекта оценки
KPI эффективности (показатели эффективности)	Показатели, характеризующие соотношение результата к затратам ресурсов на его получение

Конечно, для каждого отдельного вида предприятий важно выбрать определенный вид KPI, способствующий оценке результативности и выработке стратегии и тактики бизнеса.

Как и всякая система, KPI обладает рядом преимуществ и недостатков (табл. 2).

Таблица 2

Преимущества и недостатки KPI

[3] Марр, Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Марр Б. / - 3-е изд., – М.: Лаборатория знаний, 2017. – С. 201

Преимущества KPI	– наличие «прозрачной» и объективной системы оценки работы организации; – возможность оперативно реагировать на изменение условий внешней и внутренней среды; – однозначная оценка вклада работников в достижение целей компании; – возможность прогнозировать результаты работы организации; – возможность корректировки управленческих решений по результатам мониторинга KPI
Недостатки KPI	– высокая трудо-, ресурсо- и затратоемкость процесса внедрения некоторых элементов системы KPI; – сложность установления KPI для областей, которые трудно оценить количественными показателями (например, имидж компании, лояльность клиентов и т.п.); – система KPI разрабатывается по конкретным характеристикам уполномоченными сотрудниками, поэтому мнение всех работников очень часто не учитывается при разработке

Разработка и внедрение KPI является сложным процессом, требующим от менеджмента экономического субъекта как теоретических знаний, так и практического опыта. Тем не менее, активное продвижение данной системы позволит мотивировать работников к достижению профессиональных целей и повысить конкурентоспособность организации в целом.

Рис. 1 – Результаты грамотной разработки KPI

Что касается показателей эффективности деятельности экономического субъекта, которые можно использовать в качестве KPI, то здесь выбор

достаточно велик. Для целесообразного анализа эффективности организации проводят экспресс анализ KPI эффективности по ряду показателей, как связанных с деятельностью организации, так и непосредственно с персоналом организации[4].

В таблице 3 были выявлены основные показатели экспресс-анализа эффективности организации.

Таблица 3

Показатели эффективности организации

Направление	Показатель	Описание	Способ расчета
Финансы	Выручка	Денежные средства, получаемые экономическим субъектом за реализацию продукции (работ, услуг).	Сумма финансовых средств, полученных организацией за отчетный период от реализации товаров или оказания услуг
	Прибыль	Конечный финансовый результат деятельности компании за определенный период времени	Разность между доходами и расходами предприятия за определенный период
	Чистая прибыль	Конечный финансовый результата, который остается в распоряжении организации	Сумма прибыли до налогообложения за вычетом налогов
	Ликвидность (текущая)	Коэффициент, характеризующий способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счет оборотных активов	Отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам)
Процессы (основная деятельность)	Темп роста производительности труда	Индекс, позволяющий оценить результативность трудозатрат за единицу времени	Отношение производительности труда в отчетном году к производительности труда в прошлом году
	Текучесть кадров	Коэффициент, характеризующий, интенсивность потери компанией сотрудников	Отношение числа сотрудников, уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, к среднесписочной численности персонала

[4] Коттон, Д. Ключевые модели для саморазвития и управления персоналом. 75 моделей, которые должен знать каждый менеджер / Коттон Д., Егоров В.Н. / – М.: Лаборатория знаний, 2018. – С. 269

	Затраты на рубль реализованной продукции	Относительный показатель, характеризующий долю себестоимости в составе цены продукции	Отношение себестоимости к выручке от продаж
Клиенты	Соблюдение требований стандартов обслуживания потребителей	Относительный показатель, характеризующий, характеризующий уровень удовлетворенности клиентов	Отношение числа случаев соблюдения стандартов обслуживания к общему числу обращений клиентов
Персонал	Рентабельность персонала	Относительный показатель, характеризующий уровень использования наемного труда	Частное от деления чистой прибыли и среднесписочной численности персонала. Чем выше значение показателя, тем результативнее работает персонал
	Средняя годовая заработная плата одного работника	Один из показателей, позволяющий проанализировать фонда оплаты труда организации.	Отношение годового фонда заработной платы к среднесписочной численности персонала

Апробируем предложенную систему показателей в современных условиях на примере предприятия «Архэнерго» – филиала ПАО «МРСК Северо-Запада»[5].

Публичное акционерное общество «Межрегиональная распределительная сетевая компания Северо-Запада» входит в состав ПАО «Россети». Основная цель его деятельности – обеспечение эффективного управления распределительным комплексом территорий Северо-Западного федерального округа России для надежного электроснабжения Архангельской, Вологодской, Мурманской, Новгородской и Псковской областей, Республик Карелия и Коми.

Проведем экспресс-анализ показателей эффективности ПАО «МРСК Северо-Запада» на основе данных бухгалтерской отчетности за период с 2015 – 2017 гг. (табл. 4).

Таблица 4

Экспресс-анализ показателей эффективности

[5] Официальный сайт ПАО «МРСК Северо-Запад» [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://arhenergo.mrsksevzap.ru/

Показатели	2015	2016	2017	Плановое значение
Финансы				
Коэффициент текущей ликвидности	1	1,47	0,6	≥ 1
Процессы (основная деятельность)				
Темп роста производительности труда, %	101,01	101,16	101,05	≥ 100
Текучесть кадров, %	4	4,95	5	≤ 6
Затраты на рубль реализованной продукции	0,96	0,90	0,9	≤ 1
Клиенты				
Соблюдение требований стандартов обслуживания клиентов, %	96,5	96,52	98,58	≥ 90
Персонал				
Рентабельность персонала, тыс. руб./чел.	43,5	31,1	10,3	> 0
Отклонение средней заработной платы работников ПАО «МРСК Северо-Запада» от средней заработной платы по отрасли, %	7,79	6,89	3,3	≥ 5
Отклонение средней заработной платы работников ПАО «МРСК Северо-Запада» от средней заработной платы по региону, %	16,89	17,44	16,77	≥ 5
Темп прироста заработной платы по сравнению с предыдущим годом, %	4,8	8,8	7,6	≥ темп инфляции

Снижение значения коэффициента текущей ликвидности в 2017 году ниже рекомендуемого значения (1) говорит о повышении финансового риска в акционерном обществе – к концу анализируемого периода предприятие не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета.

Текучесть кадров за отчетный период (2015 – 2017 гг.) составила менее 5%, что говорит о высокой стабильности кадрового состава, связанного с достойной оплатой труда и приемлемыми условиями работы. Результативность трудозатрат в единицу времени в 2017 году по сравнению с 2016 годом сократилась с 1,16% до 1,05%. Затраты на рубль реализованной продукции также снизились за период 2015 – 2017 гг., что свидетельствует о повышении эффективности операционной деятельности.

Показатель качества обслуживания клиентов имеет стабильно высокое значение, превышающее 95%. Каждый работник принес компании в среднем 43,5 тысяч рублей прибыли в 2015 году, 31,1 тысяч рублей – в 2016 году и 10,3

тысяч рублей в 2017 году. За двухлетний период, несмотря на снижение показателей эффективности в 2016 году, наблюдается рост «отдачи» от персонала акционерного общества почти в четыре раза.

Сравнение средней заработной платы по отрасли и в ПАО «МРСК Северо-Запад» показало, что отклонение с каждым годом уменьшается и в 2017 году оно составило 3,30%, по сравнению с 2017 г. – 7,79%. Если сравнивать среднюю заработную плату в организации со средней заработной платой Северо-Западного региона, то здесь отчетливо видно, что в 2016 году, например, оплата труда ПАО «МРСК Северо-Запад» превышала оплату труда по региону на 17,44%.

Экспресс-анализ ПАО «МРСК Северо-Запад» показал, что основные ключевые показатели эффективности находятся в пределах рекомендуемых значений в 2015 и 2017 году, что позволяет говорить о том, что компания ведет успешную политику и является лидером в данной отрасли. ПАО «МРСК Северо-Запад» является гарантирующим поставщиком оказание услуг по передаче электрической энергии и по технологическому присоединению с 01.01.2018 на территории Архангельской области в соответствии с Приказом Минэнерго РФ от 22.12.2017 №1202, с 01.04.2018 на территории Вологодской области в соответствии с Приказом Минэнерго РФ от 23.03.2018 №178.

Следует особо отметить, что даже поверхностный анализ деятельности ПАО «МРСК Северо-Запада» показал, что менеджмент организации значительное внимание уделяет социальным сторонам деятельности, что способствует повышению производительности труда, оптимизации бизнес-процессов, повышению эффективности деятельности, устойчивому развитию общества.

Таким образом, можно говорить, что использование ключевых показателей эффективности позволяет быстро оценить результативность экономического субъекта, выявить его «слабые стороны» для дальнейшего анализа.

Библиографический список

1. Официальный сайт ПАО «МРСК Северо-Запад» [Электронный ресурс] Режим доступа: http://arhenergo.mrsksevzap.ru/

2. Гукасьян Г.М. Экономическая теория: ключевые вопросы: учеб. пособие / Г.М. Гукасьян. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. 224 с.

3. Коттон Д. Ключевые модели для саморазвития и управления персоналом. 75 моделей, которые должен знать каждый менеджер / Коттон Д., Егоров В.Н. – М.: Лаборатория знаний, 2018. 323 с.

4. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Марр Б., – 3-е изд., – М.: Лаборатория знаний, 2017. 343 с.

5. Марр Б. Ключевые инструменты бизнес-аналитики. 67 инструментов, которые должен знать каждый менеджер / Марр Б. – М.: Лаборатория знаний, 2018. 339 с.

References

1. Official website of IDGC of the North-West, PJSC [Electronic resource] Access mode: http://arhenergo.mrsksevzap.ru/

2. Gukasyan G.M. Economic theory: key questions: studies. manual / G.M. Gukasyan. – 4th ed. – M.: INFRA-M, 2017. 224 p.

3. Cotton D. Key models for self-development and personnel management. 75 models that every manager should know / Cotton D., Egorov V.N. – M.: Laboratory of knowledge, 2018. 323 p.

4. Marr B. Key performance indicators. 75 indicators that every manager should know / Marr B. – 3rd ed. – Moscow: Laboratory of Knowledge, 2017. 343 p.

5. Marr B. Key Business Intelligence Tools. 67 tools that every manager should know / Marr B. – Moscow: Laboratory of Knowledge, 2018. 339 p.