

УДК 338.24

В. В. Лаврененко, канд. екон. наук, доц.,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

КОНЦЕПЦІЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ (КРІ) В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Анотація. У статті розглянуто зміст, складові, принципи та організаційно-методичне забезпечення системи управління діяльністю підприємств на основі концепції ключових показників ефективності (КРІ). Охарактеризовано сутність, критерії відбору, підходи до визначення та взаємозв'язок КРІ із вартісно-орієнтованим управлінням. Досліджено вартісні аспекти стратегічного управління у межах концепції КРІ. Наведено роль та вимоги до служби контролінгу у забезпеченні впровадження системи управління ефективністю з використанням КРІ.

Ключові слова: ключові показники ефективності, КРІ, управління результативністю підприємства, вартісно-орієнтоване управління, чинники вартості, контролінг

Вступ. Сучасний період економічного розвитку у всьому світі характеризується ускладненням управління внаслідок збільшення масштабів бізнесу, підвищення рівня нестабільності зовнішнього середовища, необхідності забезпечення прискореної реакції на зміни ринкової кон'юнктури. За таких умов менеджмент має зосередитися на розв'язанні обмеженої кількості дійсно важливих для підприємства питань. Це, в свою чергу, спричиняє зростання актуальності формалізованих систем, за допомогою яких відбувається моніторинг основних показників діяльності та консолідується інформація, на базі якої здійснюється управління розвитком підприємства. На думку багатьох науковців, однією з найдосконаліших із таких систем є управління на основі ключових показників ефективності. Структурований набір інформації, що генерується подібною системою, робить процес управління результатами діяльності більш наочним і об'єктивним, значно підвищуючи якість управління бізнесом. Дослідження сутності та особливостей концепції ключових показників ефективності, проведене у цій статті, базується на аналізі досвіду представників консультаційної компанії МакКінсі та McKinsey Global Institute (зокрема, Коупленда Т., Коллера Т., Муррина Дж., Д. Бугрова), вітчизняних науковців в області управління результативністю (О.І. Олексюк) та інших авторів.

Постановка задачі. Ключові показники ефективності відносяться до методів цільового управління розвитком бізнесу і результатних методик оцінки ефективності, і є складовою таких концепцій, як управління результативністю (Performance Management), управління за цілями (Management By Objectives), управління за відхиленнями (Management By Exception) тощо. Ці підходи представляють собою відносно новий інструментарій управління підприємством, які, незважаючи на наявність значного і тривалого наукового інтересу, ще не набули достатнього поширення у практичній діяльності суб'єктів господарювання в Україні. Враховуючи методичну та практичну значущість формування цілісної системи знань про потенціал методів управління результативністю, вважаємо доцільним в межах цієї статті на базі використання системного і логічного підходів, аналізу та синтезу, узагальнення та абстрагування тощо розглянути сутнісно-змістовне наповнення концепції ключових показників ефективності.

Результати. Ґрунтовне дослідження моделей вимірювання результативності проведено О. І. Олексюком [1]. На його думку, витратні методики оцінки ефективності, які дістали поширення на теренах колишнього СРСР та в рамках сучасних систем управління ресурсами (зокрема MRP, ERP, SAP-системи), за своєю суттю дозволяють адекватно представити та зрозуміти минулий досвід здійснення господарських операцій. Така теза пояснюється неможливістю адекватної оцінки розміру витрат економічних ресурсів поза реальним фактом їх здійснення, тобто витрати фіксуються системами обліку на підприємствах протягом певного періоду часу. Результатні методики оцінки ефективності, що традиційно домінували за кордоном та здобувають все більшого поширення в Україні, несуть у собі розуміння майбутнього й у тій або тій мірі базуються на оцінці очікувань (ринку, власників, підприємства, конкурентів інвесторів тощо [1, с. 111]).

В основі зазначених результатних підходів є категорія ключових показників ефективності, якими прийнято називати обмежений набір основних параметрів, які використовуються для моніторингу і діагностики результатів діяльності компанії і подальшого ухвалення на їх основі управлінських рішень. Основна ідея використання системи ключових показників ефективності полягає в чіткому і формалізованому визначенні основних чинників, що визначають результати бізнесу на рівні всієї організації, їх деталізації для кожного рівня управління і постановці конкретних завдань для відповідних менеджерів, що забезпечують їх виконання. Для визначення категорії ключових показників ефективності у сучасній діловій літературі також використовується термін ключових показників діяльності, але переважно зберігається використання англійського звучання KPI (Key Performance Indicators).

KPI для цілей управління виділяються із загальної кількості розрахунково-оцінних показників тим, що вони відповідають стратегії компанії та адекватно відображають ступінь ефективності бізнес-процесів. При виборі KPI та побудові системи управління на їх основі показники перевіряються на відповідність кожному з наступних критеріїв [2]:

- по-перше, показник має відображати ключовий аспект господарської діяльності (ключового бізнес-процесу) підприємства;
- по-друге, показник має грати істотну роль в ухваленні управлінських рішень;
- по-третє, показник має бути «керованим», тобто певні відповідальні особи можуть у значній мірі впливати на його величину в межах своїх посадових обов'язків;
- по-четверте, показник повинен мати потенційний стійкий причинно-наслідковий зв'язок з іншими показниками;
- по-п'яте, показник має бути відносно простим у розрахунку і при зборі первинної інформації для його визначення;
- по-шосте, показник повинен мати економічний сенс при консолідації (агрегації) на вищих рівнях відповідальності.

У світовій економічній думці концепція KPI тісно ув'язана із вартісно-орієнтованим управлінням бізнесом. Згідно з Коуплендом, Коллером та Муррином [3, с. 115], ключові показники ефективності являють собою одиниці виміру чинників вартості — певних змінних, від яких залежить результативність підприємства. Набір KPI використовується як для встановлення цільових орієнтирів, так і для оцінки результатів роботи. Фактично управління вартістю на рівні окремих бізнес-одиниць, за концепцією зазначених авторів, в основному базується на використанні KPI, утворюючи вартісний підхід до розробки стратегії діяльності. За методикою запропонованою ними вартісно-орієнтованого управління «плідне управління бізнесом містить три складові.

По-перше, будь-яка бізнес-одиниця повинна мати чітку стратегію створення вартості. По-друге, встановлені цільові нормативи повинні бути прозоро пов'язані з конкретними чинниками вартості. По-третє, у бізнес-одиниць має бути суворий графік підведення підсумків для співставлення досягнутих результатів із встановленими КРІ. Наявність у бізнес-одиниці чіткої стратегії є необхідною передумовою ефективного управління бізнесом, хоча розробка такої стратегії не є його складовою частиною» [3, с. 121].

КРІ в чисельному виразі показують, наскільки результативним є підприємство у найважливіших для його бізнесу напрямках. Для різних підприємств і їх підрозділів у різний час та за різних умов ці чинники (а отже, і КРІ) відрізнятимуться. За дослідженнями, проведеними компанією МакКінсі, виділено загальні принципи створення систем КРІ.

По-перше, це зв'язок КРІ з основними чинниками, що визначають вартість бізнесу. КРІ повинні відстежувати параметри, що визначають зміни капіталізації компанії. Це можуть бути як фінансові показники (наприклад, операційні доходи основних підрозділів), так і нефінансова інформація, що характеризує важливі операційні параметри бізнесу (наприклад, середній час відповіді на заявки клієнтів, тривалість повного виробничого циклу продукції, частка доходів від нових продуктів у загальному обсязі реалізації). КРІ можуть також включати як випереджаючі індикатори, що допомагають керівництву передбачити результати діяльності підприємства, так і показники вже досягнутих результатів.

По-друге, має існувати набір взаємопов'язаних КРІ для різних рівнів підприємства. Система показників ефективності бізнесу повинна бути набором взаємопов'язаних індикаторів, починаючи з найзагальніших параметрів її діяльності на рівні вищого керівництва і закінчуючи дуже конкретними операційними параметрами і рішеннями на рівні лінійних підрозділів. При цьому важливо, щоб система КРІ на різних рівнях була взаємопов'язаною, тобто кожне наступне коло показників має розкривати і деталізувати попереднє на рівні конкретних чинників, підконтрольних певним керівникам. Так, одним з основних КРІ для аналізу ефективності функціонування, наприклад, публічної компанії, може бути рівень і динаміка її капіталізації. Ключовим показником ефективності діяльності регіонального підрозділу цієї ж публічної компанії, що відповідає за продажі, буде обсяг реалізації. Менеджери всіх рівнів повинні знати, за які показники і в якому об'ємі вони несуть відповідальність і як вони можуть впливати на них.

По-третє, КРІ адаптуються до конкретних умов і завдань кожного підрозділу підприємства. Чинники вартості окремих напрямів бізнесу і підрозділів підприємства є різними і визначаються специфікою ситуації на ринку та усередині компанії. Тому у них повинні бути свої, відповідні їх ситуації, показники ефективності.

По-четверте, система показників має бути відносно простою та зрозумілою. Основних показників ефективності для кожного рівня організації повинно бути не більше 5—10 (в окремих випадках — до 20). Відносно невелика кількість КРІ для кожного рівня управління дозволяє менеджерам концентрувати свою увагу тільки на дійсно важливих для управління розвитком підприємства аспектах, що є особливо важливим для вищого керівництва.

По-п'яте, створення системи КРІ відбувається ітеративно. Побудувати ефективну систему КРІ раз і назавжди неможливо. Навпаки, по мірі того, як міняються зовнішні умови і пріоритети, та модифікується внутрішній розвиток підприємства, набір КРІ, що використовується, та їх відносна пріоритетність можуть і повинні мінятися. Загальна логіка і підхід до управління результатами бізнесу за допомо-

гою КРІ є більш важливими питаннями, конкретні ж показники залежатимуть від специфіки моменту і можуть мінятися. Для того, щоб система КРІ дійсно працювала, керівництво і працівники підприємства повинні повністю прийняти її логіку, яка у свою чергу повинна бути інтегрована у всі основні управлінські процеси: визначення потенціалу, планування і постановка завдань, оцінка результатів діяльності, оплата праці тощо. Таким чином, необхідним є комплексний підхід до всієї системи управління результатами бізнесу, що включає і КРІ, і планування, і постановку завдань на їх основі, і процес управління, заснований на цих засадах.

На думку партнера компанії МакКінсі Д. Бугрова [4], системи контролю та управління результатами являють собою сукупність систематичних процесів, процедур і методологічних підходів, які використовуються для оцінки результатів діяльності компанії і зворотної дії з метою їх поліпшення. Подібна система управління результатами бізнесу складається з трьох елементів, а саме:

— набір КРІ і процеси та інформація, що забезпечують їх вимірювання і моніторинг;

— механізм визначення цільових значень КРІ;

— процес управління на основі КРІ — ітеративний процес постановки завдань, планування роботи та оцінки результатів з використанням механізму ключових показників ефективності.

Розробка і впровадження заснованої на КРІ системи управління результатами пов'язано з ухваленням на рівні підприємства ряду концептуальних рішень щодо широти обхвату цієї системи, рівня деталізації КРІ і їх доведення до найнижчих рівнів організації тощо (рис. 1). Значною мірою характер цих рішень визначатиметься практичною доцільністю і специфічними цілями підприємства.

Необхідні методичні рішення при впровадженні системи КРІ		
<p>Оцінювання та звітність</p> <ul style="list-style-type: none"> • Баланс фінансових та якісних КРІ • Широта охоплення системи (функції, підрозділи) • Глибина деталізації в рамках кожної функції/підрозділу • Вибір конкретних показників 	<p>Механізми визначення можливостей та цілей</p> <ul style="list-style-type: none"> • Базові критерії для визначення значень показників • Піходи до усунення впливу зовнішніх неконтрольованих чинників • Співвідношення особистісних, групових та загальнокорпоративних завдань • Співвідношення і баланс між очікуваннями з боку вищого керівництва та зобов'язаннями, що приймають на себе 	<p>Процес управління</p> <ul style="list-style-type: none"> • Набір інструментів, що доповнюють цикл оцінювання (усунення перешкод, навчання, навички, нові інструменти) • Ритм циклу взаємодії: співвідношення між оперативністю і реалістичністю термінів виконання завдань

Рис. 1. Складові організаційного забезпечення системи управління на базі КРІ

Серед цих питань чільне місце займає механізм визначення цільових значень ключових показників ефективності. Для того, щоб система управління результатами бізнесу не тільки забезпечувала моніторинг, але й стимулювала досягнення підприємством своїх цілей, необхідно налагодити власне механізм встановлення цих цілей. Конкретні механізми визначення цілей залежать від контексту і специфіки бізнесу, проте у світовій економічній думці загалом визнано, що питання визначення цільового рівня ключових показників ефективності є одним із найскладніших і дискусійних. Дослідження компанії МакКінсі свідчить, що успішні підпри-

ємства можуть встановлювати два рівні основних показників ефективності — базовий і випереджуючий, або, іншими словами, мінімально необхідний і бажаний. Такий спосіб постановки завдань у поєднанні з відповідним чином побудованою схемою компенсації (відносно невеликі виплати за досягнення базового рівня і істотно великі виплати за досягнення випереджаючих значень) ефективно стимулює працівників і підприємство в цілому на досягнення максимального результату.

Третім елементом системи управління ефективністю на основі системи КРІ є формалізовані процеси, які дозволяють формувати завдання для підрозділів і їх співробітників, планувати роботу по їх досягненню, оцінювати результати цієї роботи і вносити відповідні корективи.

За результатами досліджень, проведених компанією Маккінсі, в практиці компаній використовуються два підходи до формування системи КРІ: підхід, заснований на фінансових параметрах, і підхід, заснований на чинниках успіху стратегії або моделі бізнесу, які використовуються. У першому випадку система КРІ будується на основі дезагрегації ключових фінансових показників діяльності компанії і закріплення відповідальності за окремі елементи за організаційними підрозділами нижчого рівня. Подібний підхід забезпечує чітку орієнтацію на фінансовий результат, але це може зумовити і його обмеженість. У ряді випадків він може бути доповнений або замінений підходом, заснованим на визначенні основних чинників успіху вибраної моделі або стратегії бізнесу. Для цих чинників визначаються індикатори, на основі яких і створюються КРІ. Проблема даного підходу полягає в тому, що іноді його складно безпосередньо ув'язати з фінансовим результатом, як, втім, може бути складно зв'язати значення індикаторів і чинники успіху, які вони покликані відстежувати.

Крім двох описаних вище підходів, можуть використовуватися якісні або «м'які» чинники оцінки діяльності тих або інших підрозділів і керівників, наприклад, якість і оперативність їх взаємодії з іншими підрозділами або робота з розвитку та удосконаленню навичок підлеглих. Найчастіше дані чинники носять допоміжний характер і покликані стимулювати бажану поведінку окремих категорій працівників.

Впровадженням системи управління результатами на підприємстві має займатися підрозділ контролінгу, до завдань якого входить аналітична підтримка розробки системи основних показників ефективності і визначення їх цільових рівнів. На ньому також лежить завдання оцінки фактичних результатів і аналізу причин їх розбіжностей з прогнозними. Щоб підрозділ контролінгу належним чином виконував свої функції у рамках системи управління ефективністю, необхідним є виконання ряду умов, що визначають його роль, структуру, процеси і вимоги до навичок співробітників. Зокрема, в рамках управління ефективністю підрозділ контролінгу повинен виконувати дві функції: функцію аналітичної підтримки ухвалення рішень і функцію незалежного гаранта об'єктивності розрахунків і даних. Виконання обох вищеназваних ролей можливе тільки при поділі служби контролінгу на два блоки — блок планування та управління ефективністю, що відповідає за аналітичну підтримку процесів планування і коригування планів за підсумками поточної діяльності, і блок звітності, що гарантує коректність оцінок і цифр, що використовуються. Подібний структурний поділ дозволяє уникнути конфлікту інтересів.

Щодо існуючих процесів, то у процесі впровадження управління за допомогою КРІ необхідно, наскільки це можливо, спростити процедури, взаємодії і системи. Наприклад, для спрощення і більшої оперативності співпраці у складних багаторів-

невих структурах інформацію і звіти можна надавати паралельно в підрозділи різних рівнів: у функціональний підрозділ фінансового блоку «вгору» і керівництву лінійного підрозділу того ж рівня.

Дві ролі підрозділу контролінгу мають на увазі різний набір необхідних навиків. Фахівці блоку планування повинні мати досвід в області управління, економічного аналізу та фінансів. Їх позиція забезпечує їм часту і тісну взаємодію з вищим керівництвом і готує їх до позиції фінансового директора або керівника лінійного підрозділу. Фахівці блоку звітності, повинні володіти високою кваліфікацією в області управлінського обліку, а їх кар'єра багато в чому обмежена рамками виконуваної ними функції.

Упровадження системи управління результатами бізнесу не обмежується створенням високопрофесійного аналітичного відділу, але вимагає корінної перебудови методів і практики роботи всього підприємства. У ході її впровадження важливими є правильне позиціонування роботи з акцентом на ітеративність процесу і участь лінійних підрозділів у визначенні їх KPI, увага з боку вищого керівництва, велика роз'яснювальна робота, покликана пояснити керівникам і співробітникам як саму ідею і принципи системи, так і деталі нового процесу. Необхідним є комплексний підхід і, зокрема, ув'язка з основними стимулами та інструментами мотивації у рамках системи управління персоналом. Для підприємства, що раніше не використовувало ключові показники ефективності, перехід на цю систему управління спричинить зміни в практиці його функціонування, а також, вірогідно, викличе необхідність модернізації інформаційних систем. Разом з тим подібні зусилля за умов, що вони реалізовані коректно і комплексно, швидко окупляться для підприємства, значно збільшивши якість і швидкість ухвалення найважливіших управлінських рішень.

Висновки. У результаті проведеного дослідження особливостей KPI визначено взаємозв'язки та підпорядкованість ключових показників ефективності методології вартісно-орієнтованого управління бізнесом, що обумовило специфіку аналізу методичних підходів щодо використання KPI у діяльності підприємств. Теоретичне і практичне значення роботи полягає у дослідженні потенціалу забезпечення через механізм KPI довгострокової стабільності та удосконалення методик аналізу ефективності. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з аспектами вибору, відбору та вимірювання KPI, взаємозв'язком із іншими моделями і системами управління результативністю, аналізі прикладних питань функціонального використання концепції KPI.

Література

1. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія / О. І. Олексюк. — К.: КНЕУ, 2008. — 362 с.
2. Филимонова А., Лекомцев П. Управление по KPI в многоуровневых компаниях [Електронний ресурс] //Корпоративный менеджмент и финансы. — Режим доступу: <http://www.cfin.ru/management/controlling/kpi.shtml>
3. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление: 3-е изд., перераб. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 576 с.
4. Бугров Д. Метрика эффективности// Вестник McKinsey [Електронний ресурс]. — 2003. — № 3. — Режим доступу: http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue03/05_0103.aspx

Стаття надійшла до редакції 28.06.2010 р.