

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ: ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ

В настоящее время различные аспекты формирования эффективной системы управления предприятием занимают важное место в экономических исследованиях, свидетельством чему может выступать значительное количество научных работ по данной тематике. Однако данная проблема не перестает быть актуальной, поскольку предприятие, с одной стороны, является динамически развивающейся системой, а с другой стороны, выступает частью системы более высокого уровня, что обуславливает необходимость выработки научного подхода, позволяющего и определить наиболее эффективный метод управления конкретным предприятием с учетом его специфики, и разработать механизм внедрения этого метода управления с минимальными для предприятия как внутренними, так и внешними рисками на основе использования методов стратегического управления.

Вопросы стратегического управления предприятием получили отражение в соответствующих трудах Р. Каплана, Д. Нортон, Н. Олве, К. Петри, П. Дженстера, Д. Хасси [1—5]. Однако недостаточно изученными и требующими дальнейшего научного анализа продолжают оставаться вопросы внедрения на предприятии системы управления на основе ключевых показателей эффективности, что подчеркивает актуальность и определяет цель исследования.

Целью исследования является обоснование путей внедрения сбалансированной системы управления на предприятии на основе использования ключевых показателей эффективности.

Следует признать, что большинство неудач в бизнесе связано в первую очередь с отсутствием четко разработанных стратегий развития организаций. В то же время правильная и хорошо разработанная стратегия не всегда гарантирует достижения успеха в бизнесе. Как показывает практика, на 70—90% успех определяется реализацией разработанной стратегии.

В научной литературе выделяется, по крайней мере, четыре «барьера» на пути внедрения стратегии [4]: распределение ресурсов — 60% ресурсов компании не имеет непосредственной связи со стратегией; мотивация — только 25% менеджеров включены в систему поощрений, связанную со стратегией; внимание руководства — 85% руководства уделяет ме-

нее 1 часа в месяц вопросам стратегии; понимание — только 5% сотрудников понимают стратегию.

На основе анализа и обобщения информации, приведенной в различных научных источниках [6], к недостаткам традиционных систем управления можно отнести следующие:

- стратегии компаний не вполне дифференцированы на составляющие их элементы;
- отсутствие корреляции между стратегией компании и оперативными бизнес-процессами;
- односторонний «фокус» только на финансовые показатели деятельности;
- «запоздалость» действий, которые преимущественно выступают реакцией на отклонения;
- отсутствие зависимости системы вознаграждений и стимулов от успеха в реализации стратегии;
- распределение ресурсов не имеет никакого отношения к стратегии;
- обратная связь от экспертов и ответственных лиц обычно является тактической, а не стратегической.

Представляется, что одним из методов достижения стратегических целей и задач может выступать внедрение Сбалансированной системы (Balanced Scorecard) управления компанией. Сбалансированная система — это, прежде всего, инструмент реализации целей, позволяющий увязать стратегическое управление с оперативным на основе ключевых показателей эффективности (далее — КПЭ) и причинно-следственных связей между ними.

Можно согласиться с мнением о том, что «Balanced Scorecard» является основой для своего рода «перевода» стратегии организации в термины, которые могут быть поняты, переданы по всей организации и пригодны для выполнения действий. Следовательно, это не система для контроля, а система для стратегического управления компанией [1].

Как отмечается в отдельных научных изданиях, «Balanced Scorecard» — это инструмент, который стал основной системой управления в некоторых компаниях — помогает компаниям передавать, измерять и фокусировать деятельность на стратегических целях. Balanced Scorecard позволяет отслеживать финансовые результаты и одновременно контролировать увеличение нематериальных активов, которые необходимы для будущего роста компании [2].

В целом система сбалансированных показателей (далее — ССП) — это методика управления [5], преобразующая «видение» в инструмент определения стратегических целей, эффективного информирования подчиненных относительно стратегических целей, контроля эффективности достижения стратегических целей.

К преимуществам системы сбалансированных показателей можно отнести следующее [3]: придает стратегии измеримость; усиливает функцию контроля реализации стратегии; помогает объединить разрозненные стратегические идеи во взаимосвязанный комплекс; помогает оценить бизнес как с финансовой, так и с нефинансовой точек зрения.

Следует отметить, что под комплексной системой управления на основе КПЭ следует понимать систему оценки текущей деятельности предприятия на основе финансовых и нефинансовых показателей, проведение сравнительного анализа динамики показателей, а так же систему премирования с целью стимулирования работников комбината на достижение поставленных целей. КПЭ — это расчетный, количественный параметр, характеризующий достижение целей. С помощью КПЭ преимущественно измеряют затраты ресурсов, продолжительность, результаты и эффективность процессов и т. д.

Как правило, стратегия предприятия реализуется его руководством, а также персоналом, для которых необходимы своеобразные «маяки», указывающие путь на горизонтальном уровне и дающие возможность контроля правильности выбранного пути по вертикали. Набор ключевых показателей позволяет компании преобразовать ее видение стратегии в новую, более совершенную форму, которая раскрывает стратегию через выбранные цели и показатели.

Для того чтобы максимально эффективно управлять предприятием, необходимо установить взаимосвязь КПЭ с ССП (Balanced Scorecard) и отслеживать показатели деятельности компании в четырех ключевых аспектах, так называемых квадратах BSC, представленных на рис. 1.

Внедрение системы управления на основе КПЭ на предприятиях можно осуществить различными способами. В частности, можно применить способ «снизу вверх», когда на предприятии существующую организационную структуру и набор существующих бизнес-процессов собственник не намерен в ближайшее время пересматривать.

Из множества существующих показателей, оценивающих деятельность предприятий конкретной отрасли, в частности металлургической (это порядка от 500 и более показателей), необходимо выбрать те показатели, которые, по мнению собственника или акционером являются ключевыми для данного предпри-

ятия (это уже порядка 50—100 показателей). Эти показатели целесообразно сгруппировать по задачам (или бизнес-процессам), затем задачи сгруппировать по стратегическим целям, а уже цели определяют общую стратегию предприятия.

Для определения ответственных за эти показатели на конкретном предприятии, необходимо вычленить функциональные обязанности руководителей предприятия, совпадающие с задачами (бизнес-процессами) сопряженными с соответствующими стратегическими целями. Для исключения случаев дублирования показателей в рамках внедрения системы управления на основе КПЭ разрабатывается матрица ответственности, устанавливающая соответствие между КПЭ, стратегическими целями и организационной структурой предприятия для определения уровня ответственности за показатели.

Одним из принципов создания матрицы ответственности можно признать закрепление владения показателем за одним руководителем. Должностное лицо, управляющее бизнес-процессом для достижения целевого значения, наделено соответствующей компетенцией и ресурсами в отношении определенных бизнес-процессов, а также отвечает за результат бизнес-процесса и его постоянное улучшение, в результате будет владельцем КПЭ, оценивающих выполнение данной задачи, а, следовательно, и стратегической цели. Именно владелец КПЭ в дальнейшем предлагает на рассмотрение внутреннему клиенту целевое значение КПЭ. Целевое значение можно определить как значение показателя, при котором его выполнение соответствует 100%.

Должностное лицо, которое является внутренним «потребителем» (заказчиком, клиентом процесса), контролирует достижение целевого значения КПЭ, а также совместно с владельцем разрабатывает мероприятия по улучшению бизнес-процесса, в итоге будет внутренним клиентом КПЭ. Внутренний клиент согласовывает целевое значение КПЭ, предложенное владельцем показателя, и представляет его на рассмотрение вышестоящему руководителю, контролирует достижение целевого значения КПЭ, совместно с владельцем вырабатывает рекомендации по улучшению процесса. Должностное лицо, которое выполняет отдельные функции в рамках бизнес-процессов и влияет на КПЭ, будет являться участником КПЭ.

Кроме ответственности, в матрице расписывается методика расчета показателей, источники предоставляемой информации, периодичность измерения показателей. Обязательными условиями являются наличие только одного владельца КПЭ и только одного внутреннего клиента КПЭ. Участников КПЭ может быть несколько.

Финансы Какие показатели деятельности акционеры будут воспринимать как успех компании?	Клиенты Чтобы достичь поставленной цели, как мы должны выглядеть с точки зрения наших клиентов?
Внутренние процессы В каких процессах необходимо достичь совершенства, чтобы удовлетворить ожидания клиентов и акционеров?	Обучение и рост Как организация должна обучаться и развиваться для того, чтобы достичь совершенства в критически важных процессах?

Рис. 1. Квадраты BSC — для отслеживания показателей деятельности компании в четырёх ключевых аспектах

К недостаткам способа управления «снизу вверх» можно отнести следующее:

— не все должности на предприятии в соответствии со сложившейся организационной структурой будут включены в число владельцев, клиентов или участников;

— для достижения максимального эффекта от внедрения системы управления по КПЭ, необходимо чтобы деятельность всех сотрудников предприятия в конечном итоге влияла на корпоративные цели;

— большая численность показателей в самом начале внедрения, что может повлечь за собой большие временные затраты.

Кроме того, при отборе ключевых показателей существует опасность исключить показатели, которые будут в полной мере отражать будущую сформированную задачу и цель. Опасность также заключается в том, что в большом множестве показателей на первом этапе всё-таки не окажется некоторых показателей, без которых невозможно объективно оценить эффективность той или иной выполняемой задачи (или бизнес-процесса).

К преимуществам способа управления «снизу вверх» можно отнести то, что не нужно пересматривать организационную структуру и набор существующих бизнес-процессов.

Другой способ управления на основе КПЭ может быть представлен в формате «сверху-вниз».

Этот способ подразумевает под собой пересмотр существующих бизнес-процессов предприятия на самом первом этапе внедрения системы управления по КПЭ, затем создаётся новая организационная структура предприятия. Для каждого бизнес-процесса набираются показатели, которые наиболее полно оценивают эффективность данного процесса. Причём уже изначально известны и владельцы, и клиенты, и участники КПЭ, так как организационная структура набралась под разработанный бизнес процесс.

К недостаткам способа управления «сверху-вниз» можно отнести то, что за пересмотром организационной структуры стоят, прежде всего, люди, которых в большинстве случаев приходится увольнять ввиду сокращения штатов.

К достоинствам способа управления «сверху-вниз» можно отнести следующее:

— эффективность такого внедрения намного выше, так как набор бизнес-процессов формируется для достижения определённых стратегических целей, и под эти бизнес-процессы уже набирается организационная структура;

— все сотрудники предприятия будут ориентированы в своей работе на достижение стратегических целей;

— максимальная подвижность и возможность чёткого представления о тех изменениях, которые должны произойти в организационной структуре предприятия с изменением стратегических целей.

Таким образом, вышеприведенный анализ позволяет прийти к следующим *выводам*:

— необходимо максимально объединить преимущества вышеприведенных двух способов и внедрить систему управления предприятием на основе КПЭ комбинированным способом, более подходящим для конкретного предприятия. Это следует сделать хотя бы для того, чтобы проверить правильность внедрения одного из выбранных способов другим для исключения ошибок. К таким ошибкам можно отнести для *первого способа* внедрения, например, оценку существующего бизнес-процесса, который не будет ничего общего иметь со стратегией предприятия. В этом случае для предприятия лучшим способом выхода из этой ситуации является исключение данного бизнес-процесса из деятельности предприятия с пересмотром организационной

структуры. К ошибкам *второго способа* можно отнести чрезмерное внимание к одним бизнес-процессам в ущерб другим;

— в независимости от способа внедрения системы управления на основе КПЭ главной целью внедрения является, как было уже сказано выше, не разработка системы показателей, как таковая, а построение прозрачной системы управления, где не усложнено отслеживание отклонений разработанных показателей от установленных целей и своевременное принятие управленческих решений в случае обнаружения таких отклонений (разработка ключевых программ действий для достижения целей);

— дальнейших разработок требует обоснование системы ключевых показателей эффективности, учитывающих отраслевые особенности предприятий, на которых они будут внедряться.

Литература

1. **David P. Norton**, SAP Whitepaper on Balanced Scorecard, 1999. — 340 p. 2. **Robert S. Kaplan and David P. Norton**, The Balanced Scorecard. — HBS Press, 2000. — 300 p. 3. **Каплан Р. И.** Сбалансированная система показателей / Р. И. Каплан, Д. Нортон. — М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. — 320 с. 4. **Каплан Р. И.** Организация, ориентированная на стратегию / Р. И. Каплан, Д. Нортон. — М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. — 412 с. 5. **Олве Н.** Баланс между стратегией и контролем / Н. Олве, К. Петри, Ж. Рой, С. Рой. — СПб. : Питер, 2005 — 320 с. 6. **Дженстер П.** Анализ сильных и слабых сторон компании / П. Дженстер, Д. Хасси. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. — 368 с.

Вознюк А. М. Система управління підприємством на основі ключових показників ефективності: особливості формування і впровадження

Розглянуто питання впровадження збалансованої системи управління як одного з методів досягнення стратегічних цілей підприємства, що дозволяє пов'язати стратегічне управління з оперативним на основі ключових показників ефективності.

Ключові слова: стратегія, збалансована система, ключові поняття, ключові показники ефективності.

Вознюк А. Н. Система управления предприятием на основе ключевых показателей эффективности: особенности формирования и внедрения

Рассмотрены вопросы внедрения сбалансированной системы управления как одного из методов достижения стратегических целей предприятия, позволяющего связать стратегическое управление с оперативным на основе ключевых показателей эффективности.

Ключевые слова: стратегия, сбалансированная система, ключевые понятия, ключевые показатели эффективности.

Voznyuk A. N. Control system of enterprise on basis of key indexes of efficiency: features of forming and introduction

The questions of introduction of balanced control the system are considered as one of methods of achievement of strategic aims of enterprise, allowing to bind a strategic management to operative on the basis of key indexes of efficiency.

Key words: strategy, balanced system, key definitions, key marks of effectiveness.