

СТРУКТУРИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Мизиковский И.Е., Граница Ю.В., Фролова Э.Б.

ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского», Нижний Новгород, Россия (603950, г. Н.Новгород, пр.Гагарина, 23), e-mail: mossad1313@rambler.ru, elina_firman@mail.ru, ygranica@yandex.ru

Одна из актуальных проблем в экономике – это проблема эффективности предприятия. Эффективность предприятия — это рациональное использование ресурсов для достижения какой-либо цели. Заинтересованность данной проблемой встает перед владельцами частных предприятий, особенно в условиях экономического кризиса, который не прощает ошибок в управлении. Каждое предприятие пытается повысить свою эффективность, в связи с этим встает вопрос подходов к определению критериев эффективности. Для определения эффективности предприятия на практике используется широкий ряд показателей, анализ которых в условиях кризисной экономики является необходимым элементом для управления. В настоящее время экономистами выделяются бухгалтерские, финансовые, нефинансовые и качественные показатели эффективности деятельности предприятия. На основе выводов по оценке эффективности предприятия менеджмент компании формирует стратегию совершенствования бизнеса, повышения устойчивости и конкурентоспособности.

Ключевые слова: эффективность предприятия, информационное пространство, управленческие решения, корпоративный менеджмент

THE STRUCTURE OF THE SYSTEM OF KEY PERFORMANCE INDICATORS OF THE ENTERPRISE

Mizikovskiy I.E., Granitsa Y.V., Frolova E.B.

Nizhny Novgorod state University of N.I. Lobachevsky, Nizhny Novgorod, Russia (603950, G. N. Novgorod, prospect Gagarina, 23), e-mail: mossad1313@rambler.ru, elina_firman@mail.ru, ygranica@yandex.ru

One of the problems in the economy is the problem of efficiency of the enterprise. The efficiency of an enterprise is the rational use of resources to achieve any goal. The interest on this problem faces owners of private enterprises, especially in the economic crisis that does not forgive mistakes in management. Every company tries to improve its efficiency, this raises the question of approaches to the definition of performance criteria. To determine the effectiveness of the enterprise in practice, there are a wide range of indicators, the analysis of which, in a crisis economy, is a necessary element to manage. Now economists are allocated to accounting, financial, non-financial and qualitative performance indicators of the enterprise. Based on the findings of the evaluation of the effectiveness of the enterprise management of the company forms a strategy to improve business, hanging sustainability and competitiveness.

Keywords: Efficiency, information space, management decisions, corporate management

Успешное развитие хозяйствующего субъекта в непростых условиях рыночных отношений в экономике является главной задачей не только микроэкономики, но выступает как стратегическое звено хозяйственной политики государства. Совершенствование корпоративного управления, внедрение принципиально новых его форм и средств позиционируется многими ведущими специалистами и государственными деятелями как элемент стратегии гармонизации и реформирования экономики России.

Необходимость государственного регулирования в стратегическом направлении реформирования, стабилизации и развития экономики вполне очевидна и не требует особой аргументации. Разумный государственный протекционизм при ввозе в страну импортных

товаров, налоговые льготы, участие государства в социально значимых проектах – все это, безусловно, является ценным подспорьем в становлении рыночно ориентированных хозяйствующих субъектов. Однако со стороны государства это является лишь стартовой площадкой для развития частной предпринимательской инициативы, ее продуктивных, творческих форм развития и результативного применения.

В настоящее время перед менеджментом предприятий стоят важные и сложные задачи, связанные прежде всего с выбором концепции корпоративного управления, сохранением лучших традиций отечественного управленческого потенциала. Стратегической задачей выживаемости и успешного развития современного рыночного предприятия является интеграция в единую систему финансовых, материальных, трудовых и иных ресурсов хозяйствующего субъекта на основе разумной расстановки экономических приоритетов, что способствует успешности позиционирования организации в рыночных условиях.

Формирование эффективной системы управления предприятием предполагает необходимость существенных изменений не только принятых приемов и способов хозяйствования, но и технологий представления результативности бизнеса. Проведенные исследования на ряде экономических субъектов Нижнего Новгорода и Нижегородской области показали, что практически все они сталкиваются с проблемой структурирования такого набора показателей, который при минимальном составе обладал качеством максимальной информативности, был технологически встроен в сложную ткань процесса выработки и реализации управленческих воздействий.

Очевидно, что информационное пространство принятия управленческих решений, методики их подготовки, проведения и контроля являются прерогативой корпоративного менеджмента [12]. Отсюда следует вывод о том, что структурирование и технологическое использование набора показателей для внутренних процессов вполне логично инкорпорировать в систему управленческого учета, одной из стратегических целей которой является формирование сведений, релевантных принимаемым решениям. Управленческий учет концептуально ориентирован в том числе на формирования внутренних целевых индикаторов, способных адекватно отразить все многообразие и сложность процессов, происходящих в финансово-хозяйственной деятельности организации.

Существует немало подходов к структурированию набора внутривозрастных показателей, нашедших широкое применение на практике, в том числе на основе систем канбан (точно вовремя), кайдзен [8], бережливого производства [4] и т.д. Все эти подходы требуют реинжиниринга бизнес-процессов хозяйствующего субъекта, трансформации всей

философии управления им, что влечет дополнительные и значительные управленческие издержки.

Таким образом, внедрение перечисленных выше и подобных им технологий предполагает «перенастройку» всего механизма управления, на что решится руководство далеко не каждого предприятия, и не везде это необходимо или создана соответствующая информационно-технологическая инфраструктура. Вполне объясним запрос менеджмента на системы, которые возможно относительно легко «настроить» на существующую модель управления. Одной из таких систем является управление по ключевым показателям эффективности (КПЭ), с помощью которых можно оценить результаты работы сотрудников различных структурных подразделений предприятия.

Показатель КПЭ в России появился с приходом американских компаний на отечественном рынке. Этот показатель необходим для удобного измерения результатов работы предприятия, его структурных подразделений, сотрудников, а также помогает мотивировать работников для достижения поставленных целей.

В зависимости от четко поставленной цели ключевые показатели эффективности могут быть следующими: запасы товаров на складе; аффинитивность продуктов; стоимость проданных товаров; число электронных писем от клиентов; среднее время решения проблемы и др. На предприятии внедрение ключевых показателей эффективности целесообразно от главной цели предприятия до целей его структурных подразделений.

Значительная его востребованность в отечественных бизнес-практиках объяснима прежде всего низким уровнем издержек внедрения, относительной доступностью способов ее структурирования и внедрения наглядностью применения и прозрачностью в процессе принятия управленческих решений. Теоретические основы управления по ключевым показателям эффективности разработаны и затем дополнены видными зарубежными учеными Р. Капланом и Д. Нортон; М.Г. Брауном, Х.Р. Фридагом и В. Шмидтом; Й. Руусом, С. Пайком и Л. Фернстремом. Среди работ отечественных исследователей стоит отметить труды одного из ведущих отечественных специалистов в области корпоративного управления М.М. Панова [13] и одного из ведущих российских экспертов в области стратегического менеджмента А.К. Клочкова [6].

Для определения эффективности предприятия на практике используются широкий ряд показателей, анализ которых в условиях кризисной экономики является необходимым элементом для управления. В настоящее время экономистами выделяются бухгалтерские, финансовые, нефинансовые и качественные показатели эффективности деятельности предприятия.

К финансовым показателям исследователи относят как минимум: выручку от продажи, прибыль и сальдо потоков денежных средств организации. К нефинансовым показателям можно отнести оборачиваемость запасов сырья, незавершенного производства, соответствие качества продукта техническим требованиям, лояльность клиентуры, время выполнения заказа и др.

В рамках управленческого учета применение КПЭ достигнет максимальной эффективности, что объяснимо самой сущностью данного управленческого инструмента как информационно-технологической платформы внутрихозяйственного менеджмента. Управленческий учет «поможет» избежать так часто встречающегося на практике дублирования показателей корпоративного менеджмента и бухгалтерской финансовой отчетности; непропорциональной ориентированности управления по КПЭ на определенную группу ресурсной базы (например, человеческим капиталом, что характерно для многих предприятий), позволит гармонизировать пропорции финансовых и нефинансовых показателей.

Проведенный анализ собранных материалов показал, что гармонизация финансовых и нефинансовых КПЭ на исследуемых предприятиях представляет собой отдельную проблему, сущностью которой является недостаточное использование или отсутствие нефинансовых показателей в составе КПЭ. Наличие данного факта, безусловно, снижает продуктивность применения данного инструмента.

Не оспаривая постулат о применении индивидуального подхода к управлению по КПЭ, вместе с тем мы придерживаемся мнения о необходимости обобщения накопленного опыта отечественными бизнес-практиками, адаптированного к реально существующим условиям хозяйствования. По нашему мнению, необходима общая методологическая основа, «настраиваемая» на индивидуальные потребности предприятий в структурировании набора КПЭ. Мы полагаем, что в качестве такой основы правомерно использовать «Методические указания по применению ключевых показателей эффективности государственными корпорациями, государственными компаниями, государственными унитарными предприятиями, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов»[1]. В этом документе как нельзя лучше изложены технологии использования адаптированных к отечественным экономическим реалиям управленческих инструментов. Нам представляется, что он применим не только к государственным, но и к частным предприятиям, поскольку объективные законы менеджмента, ориентированные на экономически обоснованные решения, справедливы для оценки экономической жизни предприятий вне зависимости от их масштабов и формы собственности.

В методических указаниях дано четкое определение понятия «ключевой показатель эффективности»: «оценочный критерий достижения цели, используемый для определения эффективности деятельности, поддающийся количественному измерению и являющийся значимым с точки зрения долгосрочных и среднесрочных задач» [1]. В этом же источнике сказано, что «показатели КПЭ являются измерителями целей определенных стратегией развития и плановых значений, заложенных в долгосрочной программе развития...» и рекомендовано использовать порядка семи финансово-экономических и не более четырех отраслевых показателей, причем вес первой группы должен составлять 50–70%. Представление показателей должно быть как в абсолютных, так и в относительных величинах, их обработка должна предусматривать ретроспективный анализ, сравнение плановых и фактических значений.

Для гармоничного и сбалансированного позиционирования эффективности планирования обычной деятельности в менеджменте хозяйствующего субъекта необходима комплексная теоретико-методологическая база, позволяющая своевременно составлять и обоснованно корректировать планы, охватывать не только объемные, «лежащие на поверхности» и сравнительно легко измеряемые факторы, но и весь, гораздо более сложный, нередко неявно выраженный диапазон факторов внешнего и внутреннего влияния на ход и результаты деятельности предприятия [16].

Планирование эффективности деятельности предприятия имманентно несет нагрузку прямой связи в системе хозяйственного управления в координатной плоскости «субъект управления – объект управления». Информационный результат планирования эффективности предприятия – расчет показателей – является носителем в документированном виде вырабатываемых субъектом управления управленческих воздействий на объект управления.

Рассмотрим набор показателей экономической деятельности организации, основной деятельностью которой является эксплуатация грузового вагонного парка, имеющего статус дочернего предприятия ОАО «РЖД». Применяя рекомендации [1] и исходя из специфики данной организации, набор ее КПЭ примет следующий вид (табл. 1).

Таблица 1

Ключевые показатели эффективности предприятия по эксплуатации грузового вагонного парка

№ П/п	Наименование показателя	Алгоритм расчета
1. Финансовые показатели		
1.1	ЕВИТДА	Прибыль (убыток) до налогообложения +(Проценты к

		уплате +Амортизация основных средств и нематериальных активов)
1.2	NPL	Просроченная задолженность сроком более 90 дней
1.3	CIR	Операционные расходы / выручка
1.4	ROIC	Чистая операционная прибыль после вычета налогов /суммарный инвестированный капитал
1.5	NetDebt	сумма долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов компании за вычетом денежных средств
2. Нефинансовые показатели		
2.1	Количество грузовых вагонов на 1 км.эксплуатации	Количество грузовых вагонов /эксплуатационная длина (протяжение железнодорожной линии в км.)
2.2	Грузооборот	Сумма произведений массы-нетто перевозимого груза на расстояние перевозки
2.3	Производительность вагона	Грузооборот /(количество вагонов наличного парка- количество вагонов в ремонте)
2.4	Грузонапряженность	Грузооборот/эксплуатационная длина

Мы полагаем, что методологические основы, заложенные в [1], в дальнейшем могут быть структурированы в виде межотраслевой инструментальной платформы разработки ключевых показателей эффективности отечественных предприятий.

Для повышения бизнеса разработка ключевых показателей эффективности является одной из актуальных задач в настоящее время, поскольку любой менеджмент компании хочет понимать, достигнута ли поставленная цель?

Подводя итоги, необходимо уточнить, что главная задача предприятия — это сосредоточиться на его приоритетах, а также регламентировать показатели и систему их проверки во внутреннем документе предприятия.

Список литературы

1. Методические указания по применению ключевых показателей эффективности государственными корпорациями, государственными компаниями, государственными унитарными предприятиями, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов. Режим доступа:

[Http://dsa.avo.ru/upload/Methodicheskie_rekomendaczii_po_primeneniyu_klyuchevyx_pokazatelej_effektivnost.i](http://dsa.avo.ru/upload/Methodicheskie_rekomendaczii_po_primeneniyu_klyuchevyx_pokazatelej_effektivnost.i) (дата обращения 03.05.2014)

2. ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации» — М., Стандартинформ, 2011, 40 с.
3. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет /М.А.Вахрушина – М. Омега-Л., 2006., — 576 с.
4. Вэйдер М. Инструменты бережливого производства. Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства. Альпина Бизнес Букс, 2007 г.
5. Друри К. Управленческий и производственный учет/Колин Друри; пер. с англ. В.Н.Егорова – Изд. 6. — М., Аудит, ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 1423 с.
6. Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. — Эксмо, 2010. — 160 с. — ISBN 978-5-699-37901-9
7. Лукьянова О.В., Хусаинов Ф.И. Анализ динамики вагонных парков и «проблема профицита» // Экономика железных дорог. Журнал для руководителей и финансово-экономических работников , 2014. № 4. — С. 72–83.
8. Мельникова Е.В. Улучшения в стиле кайдзен / Е.В. Мельникова // Методы менеджмента качества. — 2007. — № 3. — С. 8–11.
9. Мизиковский Е.А., Мизиковский И.Е. Производственный учет. — М., «Магистр: Инфра-М». 2010г. — 272 с.
10. Мизиковский И.Е. , Штефан М.А. Управленческий контроль хозяйственных рисков предприятий железнодорожного транспорта // Экономика железных дорог. Журнал для руководителей и финансово-экономических работников. 2010. № 8. — С. 73–79.
11. Мизиковский И.Е. Процессно-ориентированное моделирование трансформации затрат промышленного предприятия // Аудит и финансовый анализ, 2011. № 3. — С. 3 48–350.
12. Мизиковский И.Е., Фролова Э.Б. Информационное пространство процесса нормативного калькулирования себестоимости продукции // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 4; URL: www.science-education.ru/118-14012.
13. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. — М.: Инфра-М, 2013. — 255 с.
14. Ротачев А.Г. Система менеджмента качества, порядок создания и внедрения// Экономика железных дорог. Журнал для руководителей и финансово-экономических работников . 2010. № 10. — С. 34– 47.
15. Тихомиров О.В. Контроллинг: мифы и реальность// Экономика железных дорог. Журнал для руководителей и финансово-экономических работников. 2012. № 7. — С. 30–35.

16. Фролова Э.Б. Адаптация приемов и способов планирования обычной деятельности хозяйствующего субъекта мясной промышленности // Современные проблемы науки и образования . – 2014. – № 4; URL: www.science-education.ru/118-13847.

Рецензенты:

Овчаров А.О., д.э.н., профессор кафедры «Информационных систем в финансово-кредитной сфере» Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского, г. Нижний Новгород;

Удалов О.Ф., д.э.н., профессор кафедры мировой экономики и региональных рынков Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского, г. Нижний Новгород.

.