

Управление компанией на основе ключевых показателей эффективности: отраслевой обзор

О. В. Заглядин

Аспирант,
aspirant-mma@yandex.ru

Московская международная академия,
Москва, Россия

Аннотация: Ключевые показатели эффективности (KPI) выступают в качестве определенного показателя производительности и отражают степень реализации целей и задач, которые были поставлены перед конкретными работниками, отделами или же организацией в целом. Выделяют разные ключевые индикаторы эффективности в зависимости от сферы деятельности организации. В любом случае, как правило, индикаторы делят на разные группы для оптимизации процесса разработки стратегического плана организации. Для организаций в зависимости от сферы деятельности выделяют основные KPI и отраслевые показатели эффективности, применение которых призвано повысить эффективность деятельности, увеличить прибыль и мотивацию сотрудников. Важным моментом в оптимизации деятельности компании является формирование понимания у работников, что достижение их целей зависит от достижения целей организации в целом, поскольку выплаты дополнительного материального стимулирования осуществляются из прибыли организации. Так, KPI выступает не только в качестве системы мотивации сотрудников, но и отражает степень достижения целей бизнесом в целом. На примере золотодобывающей отрасли, строительства, транспорта и ряда других отраслей народного хозяйства определены основные ключевые показатели эффективности. Сделан вывод о том, что помимо отраслевых особенностей очень важно при формировании системы KPI учитывать особенности конкретной компании.

Ключевые слова: показатели эффективности, KPI, оценка, индикаторы, эффективность, управление, развитие.

Для цитирования: Заглядин О. В. Управление компанией на основе ключевых показателей эффективности: отраслевой обзор. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 142–145. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-142-145>.

Company management based on key performance indicators: Industry overview

O. V. Zaglyadin

Postgraduate student,
aspirant-mma@yandex.ru

Moscow International Academy,
Moscow, Russia

Abstract: Key performance indicators (KPIs) act as a specific indicator of productivity, and reflect the degree of implementation of goals and objectives that have been set for specific employees, departments, or the organization as a whole. There are different key performance indicators depending on the scope of the organization. In any case, as a rule, indicators are divided into different groups to optimize the process of developing an organization's strategic plan. For organizations, depending on the field of activity, the main KPIs and industry performance indicators are identified, the use of which is designed to increase the efficiency of activities, increase profits and motivation of employees. An important point in optimizing the company's activities is the formation of an understanding among employees that the achievement of their goals depends on the achievement of the goals of the organization as a whole, since payments of additional financial incentives are made from the profit of the organization. Thus, KPI acts not

only as a motivation system for employees, but also reflects the degree of achievement of goals by the business as a whole. Using the example of the gold mining industry, construction, transport and a number of other sectors of the national economy, the main key performance indicators are determined. It is concluded that in addition to the industry specifics, it is very important to take into account the specifics of a particular company when forming a KPI system.

Keywords: performance indicators, KPIs, evaluation, indicators, efficiency, management, development.

For citation: Zaglyadin O.V. Company management based on key performance indicators: Industry overview. *Entrepreneur's Guide*. 2023. T. 16. № 4. P.142–145. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-142-145>.

Ключевые показатели эффективности (KPI) выступают в качестве определенного показателя производительности и отражают степень реализации целей и задач, которые были поставлены перед конкретными работниками, отделами, или же организацией в целом.

Например, важным моментом в оптимизации деятельности компании является формирование понимания у работников, что достижение их целей зависит от достижения целей организации в целом, поскольку выплаты дополнительного материального стимулирования осуществляются из прибыли организации. Так, KPI выступает не только в качестве системы мотивации сотрудников, но и отражает степень достижения целей бизнесом в целом.

Отметим, что в случае, если систему внедряют с целью совершенствования бизнес-процессов компании, то среди показателей ее эффективности выделяют отстающие и опережающие.

Опережающие KPI применяют для примерного отражения будущих показателей организации, а также их корректировки. Определение таких показателей осложняется влиянием на них различных внешних факторов. В свою очередь, отстающие KPI применяют с целью выявления итога от деятельности компании ранее ¹.

Следует также рассмотреть характеристики, которым должна соответствовать система KPI: целесообразность и рациональность показателей; соответствие ключевых показателей эффективности целям компании; конкретное распределение показателей эффективности между сотрудниками, отделами, которые будут ответственны за итог; возможность своевременных преобразований в утвержденных показателях эффективности в связи с изменениями в актуальных данных для увеличения эффективности результатов; достижимость разработанных показателей эффективности; обеспечение количественной оценки факторов, которые оказывают влияние на стоимость организации; понятность и наглядность показателей; выделение нескольких наиболее важных задач и концентрация внимания на них; возможность изменения самих показателей эффективности на более значимые, которые возникли из-за влияния различных факторов; показатели должны быть взаимосвязаны и согласованы друг с другом; легкость оценки показателей, мониторинга и сравнения желаемых и актуальных результатов; обеспечение положительных результатов для компании в целом; наличие системы объективного индивидуального стимулирования, что будет способствовать дополнительной мотивации; обеспечение сопоставимости показателей друг с другом для сравнения в похожих обстоятельствах ².

Иногда выявление KPI компании является достаточно сложным процессом. Можно выделить такие подходы к выявлению ключевых показателей эффективности, как:

1. Применение уже разработанных матриц, которые показали свою эффективность в компаниях-аналогах. Посредством данного подхода возможно использование уже проверенных систем, но такая матрица не учитывает индивидуальные особенности конкретной компании.

2. Формирование системы ключевых показателей эффективности. Для реализации данного подхода необходимы дополнительные расходы, но, предполагается, что эффективность такой системы в итоге будет выше.

Выделяют разные ключевые индикаторы эффективности в зависимости от сферы деятельности организации. В любом случае, как правило, индикаторы делят на разные группы для оп-

¹ Пашков Р.В., Юденков Ю.Н. Корпоративное управление и инновации. — М.: Русайнс, 2019.

² Ломакин Д.В. Корпоративные правоотношения: общая теория и практика ее применения в хозяйственных отношениях. — М.: Статут, 2018. С. 80.

тимизации процесса разработки стратегического плана организации в целом. Такие группы включают самые значимые индикаторы эффективности по разным направлениям деятельности³.

Нами был проведен анализ применения и внедрения различных систем КРІ в различных хозяйствующих субъектах. Мы объединили эти системы показателей эффективности по отраслевому признаку и ниже приведем их.

Рассмотрим примеры применения КРІ в разных отраслях экономики, а также наиболее часто используемые группы КРІ, применяемые в разных сферах деятельности, которые можно адаптировать под особенности отдельно взятой организации.

1. Золотодобывающая отрасль. Золотодобывающая отрасль выступает в качестве одной из самых важных отраслей экономики Российской Федерации. Как правило, среди основных показателей эффективности организаций данной отрасли выделяют затраты на добычу золота, а также различные натуральные показатели.

Выделим такие КРІ: коэффициент частоты травматизма на производстве; затраты на производство 1 тройской унции золота; затраты на добычу 1 унции золота. Этот показатель, в сравнении с предыдущим, всегда будет меньше, поскольку включает меньше уровней расходов. Чем ниже два данных показателя, тем больше прибыль компании⁴.

Чем ниже значения данных показателей, тем эффективнее деятельность предприятий золотодобывающей отрасли. Отметим также, что важную роль также играет участие компании в решении экологических проблем, осуществляющиеся корпоративное управление и социальная политика.

2. Сфера производства. Производство относится к экономической сфере общества, которая выступает в качестве важнейшей сферы в процессе осуществления предпринимательской деятельности.

Среди основных КРІ, применяемых в данной сфере, можно выделить: эффективность деятельности поставщиков; время, затрачиваемое на производство; доля материалов, которые были потрачены не по назначению; доля переработанных отходов; оптимальность цепочки поставок⁵.

3. Транспортная отрасль. Транспортный сектор также выступает в качестве одной из основных отраслей экономики Российской Федерации.

Можно отметить КРІ, которые могут быть использованы в данной отрасли: затраты на автопарк за определенный временной промежуток; доля заказов, выполненных в срок; доля отменённых заказов; эффективность использования пространства на складах; доля заказов, которые не были доставлены.

4. Нефтегазовая отрасль. Нефтегазовая отрасль в значительной степени формирует бюджет Российской Федерации и выступает в качестве ключевой отрасли экономики. Относительно деятельности нефтегазового сектора, можно выделить такие КРІ, в большинстве своем натуральные: величина имеющихся запасов; количество месторождений; доля содержания в нефти серы; добыча нефти и газа⁶.

5. Строительная отрасль. Строительная отрасль выступает в качестве одной из важнейших отраслей экономики России. Данная отрасль демонстрирует стабильность на протяжении уже достаточно длительного периода времени. Для анализа отрасли характерны следующие КРІ: количество объектов, введенных в эксплуатацию; средняя стоимость 1 квадратного метра строительства; величина текущего строительства; доля невыполненных вовремя работ⁷.

6. Отрасль информационных технологий. Технологии и инвестиции в их разработку на сегодняшний день являются важнейшей составляющей развития бизнеса и государства, а отрасль информационных технологий в целом — значимой отраслью экономики России. Среди основ-

³ Дементьева А.Г. Корпоративное управление: Учебник. — М.: Магистр, 2019.

⁴ Банных М. В., Дубровский В. Ж. Опыт внедрения системы КРІ на предприятии. Форум молодых ученых. 2019. № 9(37). С. 40—48.

⁵ Анискин Ю.П., Дытененко П.Н., Сухманов А.А. Корпоративное управление деловой активностью в неравновесных условиях. — М.: Омега-Л, 2019. С. 155.

⁶ Колесниченко С.А. КРІ и повышение эффективности работы предприятий. Экономика отраслей. 2020. Т. 2, № 3. С. 39—46.

⁷ Голованова Е.И., Кукина Е.Е. Формирование, разработка и внедрение КПЭ и их роль в управлении организацией. Вектор экономики. 2019. № 10(40). С. 50.

ных индикаторов эффективности предприятий в IT-сфере можно выделить: уровень удовлетворенности клиента; соблюдение сроков исполнения работ; надлежащее качество выполненной работы, соответствие поставленной задаче и др.⁸

7. Сфера розничной торговли. КРІ используют с целью отслеживания: объема продаж; среднего времени, затрачиваемого на покупки; качества обслуживания; средней стоимости корзины; стоимости товаров; клиенториентированности; количества офлайн- и онлайн-продаж; необходимости в повышении квалификации персонала.

Таким образом, для организаций, в зависимости от сферы деятельности, выделяют основные КРІ и отраслевые показатели эффективности, применение которых призвано повысить эффективность деятельности, увеличить прибыль и мотивацию сотрудников. Очень важно также при формировании системы КРІ учитывать особенности конкретной компании.

Мы провели обзор и анализ, применяемых систем повышения эффективности, основных экономических отраслей России. Обзор был основан на выборке статистических данных и примерах действующих компаний, на информации из открытого доступа интернет-ресурсов и сборников, приведены примеры показателей повышения эффективности, наиболее распространенные в той, или иной отрасли экономики РФ.

Список литературы

1. Анискин Ю.П., Дытененко П.Н., Сухманов А.А. Корпоративное управление деловой активностью в неравновесных условиях. — М.: Омега-Л, 2019. С. 155.
2. Банных М.В., Дубровский В.Ж. Опыт внедрения системы КРІ на предприятии. Форум молодых ученых. 2019. № 9(37). С. 40–48.
3. Буянский С.Г., Трунцевский Ю.В. Корпоративное управление, комплаенс и риск-менеджмент. — М.: Русайнс, 2019. С.111.
4. Голованова Е.И., Кукина Е.Е. Формирование, разработка и внедрение КПЭ и их роль в управлении организацией. Вектор экономики. 2019. № 10(40). С. 50.
5. Дементьева А.Г. Корпоративное управление: Учебник. — М.: Магистр, 2019.
6. Колесниченко С.А. КРІ и повышение эффективности работы предприятий. Экономика отраслей. 2020. Т. 2, № 3. С. 39–46.
7. Ломакин Д.В. Корпоративные правоотношения: общая теория и практика ее применения в хозяйственных обществах. — М.: Статут, 2018. С.80.
8. Пашков Р.В., Юденков Ю.Н. Корпоративное управление и инновации. — М.: Русайнс, 2019.
9. Скоробогач В.А. Формирование системы стимулирования труда на основе модели жизненного цикла в фармацевтическом предприятии. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 2. С. 106–113. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-2-106-113>.

References

1. Aniskin Yu.P., Dytenenko P.N., Sukhanov A.A. Corporate management of business activity in non-equilibrium conditions. — M: Omega-L, 2019. P. 155.
2. Bannykh M.V., Dubrovsky V. Zh. Experience in implementing the KPI system at the enterprise. Forum of Young Scientists. 2019. No. 9(37). Pp. 40–48.
3. Buyansky S.G., Truntsevsky Yu.V. Corporate governance, compliance and risk management. — M.: Rusains, 2019. P. 111.
4. Golovanova E.I., Kukina E.E. Formation, development and implementation of KPIs and their role in the management of the organization. The vector of the economy. 2019. No. 10(40). P. 50.
5. Dementieva A.G. Corporate governance: Textbook. — M.: Master, 2019.
6. Kolesnichenko S.A. KPI and improving the efficiency of enterprises. Economics of industries. 2020. Vol. 2, No. 3. Pp. 39–46.
7. Lomakin D. V. Corporate legal relations: general theory and practice of its application in business companies. — M.: Statute, 2018. P. 80.
8. Pashkov R.V., Yudenkov Yu.N. Corporate governance and innovation. — M.: Rusains, 2019.
9. Skorobogach V.A. Formation of a labor incentive system based on a life cycle model in a pharmaceutical enterprise. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 2. P. 106–113. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-2-106-113>.

⁸ Буянский С.Г., Трунцевский Ю.В. Корпоративное управление, комплаенс и риск-менеджмент. — М.: Русайнс, 2019. С. 111.