

Estimated effect of key performance indicators for energetic enterprises in crisis conditions

Ivanov E.¹, Shabalin K.²

Оценка эффективности KPI-методов для предприятий электроэнергетической отрасли в условиях кризиса

Иванов Е. Ю.¹, Шабалин К. В.²

¹Иванов Евгений Юрьевич / Ivanov Evgeny – кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента;

²Шабалин Кирилл Вадимович / Shabalin Kirill – бакалавр менеджмента, Новосибирский государственный университет, Институт экономики и организации промышленного производства, Сибирское отделение Российской Академии наук, г. Новосибирск

Аннотация: в статье рассмотрены содержание, составляющие, принципы и оценки эффективности системы управления деятельностью предприятий на основе концепции ключевых показателей эффективности (KPI). Охарактеризованы сущность, критерии отбора, подходы к определению и взаимосвязь KPI с ценностно-ориентированным управлением. Исследованы некоторые аспекты внедрения KPI-методов для предприятий электроэнергетической отрасли в условиях кризиса.

Abstract: the article describes the concept, components, principles and performance evaluation in management system of enterprises based on the concept of key performance indicators (KPI). The article characterizes the essence of the selection criteria, approaches to the definition and the relationship between KPI and value-based management. Aspects of KPI-efficiency methods are researched for enterprises of electric power industry in the conditions of crisis.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, управление результативностью предприятия, ценностно-ориентированное управление, электроэнергетическая отрасль

Keywords: KPI, Key Performance Indicators, management enterprise performance, value based management, electric power industry.

Современный период экономического развития во всем мире характеризуется усложнением управления вследствие увеличения масштабов бизнеса, повышения уровня нестабильности внешней среды, необходимости обеспечения ускоренной реакции на изменения рыночной конъюнктуры. При таких условиях менеджмент должен сосредоточиться на решении ограниченного числа действительно важных для предприятия вопросов. Это, в свою очередь, приводит к росту актуальности формализованных систем, с помощью которых происходит мониторинг основных показателей деятельности и консолидируется информация, на базе которой осуществляется управление развитием предприятия. По мнению многих ученых (см. [2], [3], [4]), одной из самых важных из таких систем является управление на основе ключевых показателей эффективности или KPI (Key Performance Indicators). Структурированный набор информации, генерируемой подобной системой, делает процесс управления результатами деятельности более наглядным и объективным, значительно повышая качество управления предприятием электроэнергетической отрасли.

В период 2012-2015 годов предприятия электроэнергетической отрасли переживают те же трудности, что и российская экономика в целом: на фоне стагнации, падения валютного курса рубля и снижения платежеспособного спроса наблюдается снижение базовых возможностей деятельности предприятий отрасли. Анализ финансово-экономических показателей демонстрирует естественную зависимость деятельности отрасли от общеэкономической ситуации в стране и от выбранной той или иной компанией стратегии. Вплоть до 2012 года электроэнергетическая отрасль показывала впечатляющие темпы роста, – ежегодно компании росли на 30-40% в год [6]. Ситуация стала стремительно ухудшаться с 2014 года, предприятия электроэнергетической отрасли столкнулись с падением рентабельности, и, как следствие, – с ростом убыточности. В подобный период предприятие нередко вынужденно теряют квалифицированные кадры, поэтому имеет смысл использовать систему KPI как один из методов борьбы с кризисом.

Ключевые показатели эффективности относятся к методам целевого управления развитием бизнеса и исходных методик оценки эффективности, и является составной таких концепций, как управление результативностью (Performance Management), управление по целям (Management By Objectives), управление по отклонениям (Management By Exception) и др. [1]. Эти подходы представляют собой относительно новый инструментарий управления предприятием, которые, несмотря на наличие значительного и длительного научного интереса, еще не получили широкого распространения в практической деятельности субъектов хозяйствования в РФ. Учитывая методическую и практическую

значимость формирования целостной системы знаний о потенциале методов управления результативностью, считаем целесообразным в рамках этой статьи на базе использования системного и логического подходов, анализа и синтеза, обобщения и абстрагирования т.д. рассмотреть эффективность концепции ключевых показателей при использовании на предприятиях электроэнергетической отрасли.

КРІ для целей управления выделяются из общего количества расчетно-оценочных показателей тем, что они соответствуют стратегии компании и адекватно отражают степень эффективности бизнес-процессов. При выборе КРІ и построении системы управления на их основе показатели проверяются на соответствие каждому из следующих критериев [4]:

- 1) показатель должен отражать ключевой аспект хозяйственной деятельности (ключевого бизнес-процесса) предприятия;
- 2) показатель должен играть существенную роль в принятии управленческих решений;
- 3) показатель должен быть «управляемым», то есть определенные ответственные лица могут в значительной степени влиять на его величину в пределах своих должностных обязанностей;
- 4) показатель должен иметь потенциально устойчивую причинно-последовательную связь с другими показателями;
- 5) показатель должен быть относительно простым в расчете и при сборе первичной информации для его определения;
- 6) показатель должен иметь экономический смысл при консолидации (агрегации) на высших уровнях ответственности.

Основная идея использования системы ключевых показателей эффективности заключается в четком и формализованном определении основных факторов, определяющих результаты на предприятиях электроэнергетической отрасли, на уровне всей организации, их детализации для каждого уровня управления и постановке конкретных задач для соответствующих менеджеров, обеспечивающих их выполнение.

Согласно концепции ценностно-ориентированного управления, предложенную Коуплендом, Коллером и Муррином [2, с. 115], плодотворное управление бизнесом содержит три составляющие:

- 1) любая бизнес-единица должна иметь четкую стратегию создания стоимости;
- 2) установленные целевые нормативы должны быть прозрачно связаны с конкретными факторами стоимости.
- 3) на предприятиях электроэнергетической отрасли должны быть строгие графики подведения итогов для сопоставления достигнутых результатов с установленными КРІ.

Наличие на предприятиях электроэнергетической отрасли четкой стратегии является необходимым условием эффективного управления бизнесом, хотя разработка такой стратегии не является его составной частью.

Для практической апробации внедрения системы КРІ было выбрано крупное многопрофильное предприятие, основными отраслями деятельности которого являются электроэнергетика и промышленное проектирование энергетических объектов. Прибыль предприятия в 2014 и 2015 годах отрицательная, причем доля затрат на персонал составляет более 55%. Специалисты с высшим образованием занимают 78% от общего числа сотрудников, однако, в 71% случаях специалисты уходят из компании по своей воле, что подтверждает высокую текучесть квалифицированных кадров. Для радикального повышения производительности труда и изменения сложившейся тенденции убыточности для выбранного объекта исследования была разработана система ключевых показателей эффективности, основанная на 60 КРІ. Показатели были предложены для каждого отдела предприятия и включали коэффициенты ежеквартального и ежегодного подсчета. Далее, на основе данных предыдущих лет был проведен расчет премии для «среднего» сотрудника, Результаты расчетов показали, что рост заработной платы может составить 18%, что должно повысить мотивацию персонала. В заключение был проведен анализ предполагаемых преимуществ и недостатков внедрения системы КРІ для предприятия в целом. Методологической основой анализа послужил ряд имитационных моделей деятельности предприятия, описанных в научной литературе (см. [7]). По итогам моделирования ожидается превышение роста выручки над ростом затрат на 29%, что позволяет предположить целесообразность внедрения. Таким образом, система мотивации персонала на основе КРІ должна помочь компании справиться с существующим кризисом в управлении, уменьшить текучесть кадров и повысить производительность труда высококвалифицированных специалистов.

Современный этап экономического развития РФ и, в частности, предприятий электроэнергетической отрасли, требует решения практических задач по управлению трудовой деятельностью персонала предприятий путем применения современных социально-экономических методов управления, которые смогли бы повысить экономическую заинтересованность работников в продуктивной и качественной работе.

Литература

1. *Клочков А. К.* КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. Эксмо: Москва, 2010.
2. *Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж.* Стоимость компаний: оценка и управление: 3-е изд., Перераб. и доп. / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015. 576 с.
3. *Бугров Д.* Метрика эффективности. [Электронный ресурс]. // Вестник McKinsey, 2003. № 3. Режим доступа: http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue03/05_0103.aspx.
4. *Филимонова А., Лекомцев П.* Управление по КРІ в многоуровневых компаниях. [Электронный ресурс]. // Корпоративный менеджмент и финансы. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/controlling/kpi.shtml>.
5. Портал КРІ и BSC. [Электронный ресурс]. // Критерии определения ключевых показателей эффективности. Режим доступа: <http://balanced-scorecard.ru/kpi/criteria>.
6. Промышленность России. [Электронный ресурс]. // Сервер Федеральной службы государственной статистики. Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2012/prom.rar.
7. *Бабина О. И.* Обзор имитационных моделей в планировании на предприятии. Фундаментальные исследования, 2015. № 12 (часть 6). С. 1173-1178. Цит. по Обзор имитационных моделей в планировании на предприятии [Электронный ресурс] // Фундаментальные исследования. Режим доступа: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=39751>.