

КПИ КАК СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

О.В. Малиновская¹, Е.А. Куцкевич²

^{1,2}Белорусский государственный экономический университет
Республика Беларусь, г. Минск, Партизанский проспект, 26.
e.kutskevich@mail.ru

Погружаясь в изучение вопросов функционирования современного рынка, становится ясно, что сегодня бизнес работает в достаточно строгих рамках, в которых необходимо налаживать управление максимально грамотно. Для этого необходимы самые современные и перспективные инструменты, каким и является KPI (Key Performance Indicators).

Ключевые слова: эффективность, бизнес-процессы, ключевые показатели эффективности (KPI), управленческий учет, оценка.

KPI AS A MODERN BUSINESS MANAGEMENT TOOL- PROCESSES

O.V. Malinovskaya¹, E.A. Kutskevich²

^{1,2}Belarusian State University of Economics
Republic of Belarus, Minsk, Partizansky Prospekt, 26.
e.kutskevich@mail.ru

Plunging into the study of the functioning of the modern market, it becomes clear that today the business operates within a fairly strict framework, in which it is necessary to establish management as competently as possible. This requires the most modern and promising tools, which is what KPI (Key Performance Indicators).

Keywords: efficiency, business processes, key performance indicators (KPI), management accounting, evaluation.

Изучая современный рынок, можно заметить, что сегодня бизнес сталкивается с достаточно жестким государственным регулированием, которое ограничивает, ставит рамки и заставляет принимать новый курс развития.

Кризис, наступивший в 21 веке, диктует свои правила и условия, однако стремительно растущий даже в таких условиях бизнес, становится ярким показателем того, как различные санкции и ограничения не становятся барьерами для дальнейшего развития бизнеса во всех секторах экономики.

Сегодня бизнес стал более уязвимым, но при этом появилась гибкость и приспособленчество, в секторе экономики появляются специалисты, способные оперативно принимать управленческие решения в связи с быстро изменяющимся законодательством, а также работать в режиме многозадачности. В данных условиях появляется необходимость в более детальном изучении макроэкономических показателей, в оценке не только эффективности работы бизнеса, но и работы самих сотрудников. Дифференциация сегментов внутри любой организации также требует применения определенных индикаторов оценки.

На сегодняшний день одним из самых распространенных и эффективных инструментов оценки эффективности и результативности деятельности экономического субъекта как за рубежом, так и в странах СНГ, который позволяет решить все перечисленные выше задачи,

является Key Performance Indicators (далее – KPI). Система KPI используется в различных отраслях и сегментах экономики, начиная от малого бизнеса и заканчивая крупными международными компаниями. KPI также может успешно использоваться в различных научных, например, ракетно-технических проектах, которые требуют оценки результативности работы во всех направлениях, а также применим в бюджетным организациям.

Впервые KPI встречается в 60-ых годах в работах американского экономиста и публициста Питера Друкера, сегодня его предложения по управлению бизнесом становятся базисом для создания прогрессивной бизнес-среды.

Понятие KPI также встречается в работах экономистов и ученых стран СНГ, среди которых Н. Береза, К. Редченко, И. Воробьев, А. Гаврилюк, Т. Лобанова, В. Петрова. Среди зарубежных исследователей помимо П. Друкера можно выделить М. Портера, А. Томпсона, К. Боумана и т.д. Можно сделать вывод, что современная экономика активно изучает и анализирует достоинства и недостатки управленческого учета, а также проблемы управления бизнес-процессами как с теоретической, так и с практической точки зрения.

В литературе использую различные определения KPI:

- система показателей, с помощью которой работодатели оценивают своих сотрудников;
- набор основных показателей, характеризующих достижение целей организации;
- показатели результативности и эффективности достижения целей организации, которые декомпозируются по её отдельным структурным единицам [1].

Таким образом, обобщив вышеизложенные определения, можно сделать вывод о том, что KPI представляет собой систему показателей, которая позволяет в абсолютных и относительных системах измерить результативность и эффективность действий и решения, принятых в рамках управленческого учета, а также позволяет дать оценку деятельности организации в целом и по ее структурным подразделениям.

Основное преимущество KPI заключается в том, что данный инструмент основывается не только на финансовых показателях, а принимает во внимание информацию нефинансового характера, которая позволяет не только делать выводы об уже выполненных планах и поставленных ранее задачах, но и удовлетворяет потребность руководителей в построении прогнозных показателей и планировании будущих бюджетов, которые будут основываться в том числе на конъюнктуре рынка, удовлетворенности клиента, доле рынка и т.д. В свою очередь, изучив и проанализировав все ключевые показатели эффективности можно оперативно принять правильные управленческие решения, повысить эффективность управления, а также открыть новые возможности для развития бизнеса.

Следует выделить следующие виды ключевых показателей:

- результат, его качество и количество;
- затраты, то есть время и ресурсы, нужные для выполнения задачи;
- производительность, то есть результат в единицу времени;
- эффективность, это производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата к затратам ресурсов;
- функционирование – показатели выполнения бизнес-процессов (позволяет оценить соответствие процесса требуемому алгоритму его выполнения) [2].

Изучая индикаторы (показатели) KPI необходимо ориентироваться на конкретную сферу деятельности, это связано с тем, что единого списка индикаторов не существует, они рассчитываются индивидуально. Примерами показателей могут быть объем прибыли, продажи, стоимость привлечения клиентов, удовлетворенность клиентов и т.д. Вышесказанное является значительным преимуществом KPI, который позволяет фокусироваться не на одной сфере, а при правильном применении помогает разработать целую систему управления различными уровнями организации, при этом дополнив ее индивидуальными целями каждого отдельного сотрудника.

Следует также отметить, что зачастую показатели KPI используют исключительно для организации системы стимулирования, однако, система показателей KPI настолько разнообразна

разна и подстраивается под любые цели, что их также используют для реализации стратегий компании, для формирования контрольной панели для высшего руководства и оптимизации бизнес-процессов.

Также обратим внимание на то, что не существует универсальных положений по созданию и внедрению системы КРІ в любую из сфер бизнеса. Некоторые авторы рекомендуют ориентироваться исключительно на собственные цели и задачи и таким образом строить индивидуальную систему, которая будет эффективно выполнять поставленные перед ней задачи. Однако, существуют следующие принципы, которым необходимо следовать при создании и внедрении ключевых показателей эффективности:

- Четко выстроенные цели компании. Необходимо выстроить цели компании в иерархическом порядке, далее цели необходимо разделить на ближние и дальние, что позволит выделить приоритетные задачи, которые будут в дальнейшем распределены по различным подразделениям и сотрудникам.

- Партнерство. Эффективное планирование программы развития и её успешная реализация невозможны без обеспечения надёжных партнёрских отношений между всеми отделами и сотрудниками организации.

- Концентрация деятельности сотрудников компании на прибыльных и приоритетных направлениях. После введения системы показателей КРІ во многих компаниях может возникнуть необходимость переоценки полномочий сотрудников и изменения структуры отделов для снижения количества затрат. Самое главное в этом случае – направить все ресурсы и усилия сотрудников на достижение первоочередных задач в зависимости от конкретных КРІ показателей.

- Интеграционный анализ. Эффективность каждого из ключевых КРІ показателей должна определяться на основе глубокого интеграционного анализа процессов, который включает все дополнительные вспомогательные элементы системы получения и оценки КРІ показателей и затрат.

- Согласование операционных задач со стратегическими целями бизнеса. Следует исключить из задач компании все процессы и деятельности, которые не сопряжены с главной стратегией организации и не направлены на обеспечение уменьшения затрат.

- Контроль и управление. В распоряжении каждого из сотрудников должны быть все необходимые КРІ показатели эффективности, ресурсы и инструменты для выполнения поставленной перед ним задачи. Более того, необходимо разработать механизмы деятельности для контроля процесса работы и вычисления ключевых показателей деятельности не только со стороны руководства, но и самих сотрудников [5].

Данные принципы являются рекомендательными. Для построения более четкой системы КРІ необходимо детальное изучение всех сфер деятельности конкретной организации.

Таким образом, система КРІ является не просто инструментом для контроля за работой каждого отдельного сотрудника организации, но также позволяет наладить и выстроить систему в работе бизнес-процессов на всех иерархических уровнях, начиная от рядового сотрудника и заканчивая высшестоящим руководством. Ключевые показатели деятельности разрабатываются и рассчитываются для каждой организации отдельно, что позволяет фокусироваться на определенных целях и задачах. Грамотно сформированная и внедренная система КРІ не просто поможет контролировать и эффективно управлять различными уровнями организации, но также позволит проводить эффективный анализ деятельности организации, который способствует своевременному обнаружению ошибок и проблем, которые могут быть успешно решены с помощью управленческого учета. КРІ на сегодняшний день, это одна из самых прогрессивных систем управления бизнесом, которая требует тщательного изучения для успешного внедрения.

Список использованных источников

1. Руденко Л.Г. Сущность КРІ и его роль в управлении предприятием / Л.Г. Руденко, Н.П. Дегтярь// [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-kpi-i-ego-rol-v-upravlenii-predpriyatim/viewer> (дата обращения: 09.09.2023).

2. Система KPI (Key Performance Indicator): разработка и применение показателей бизнес-процесса. Показатели эффективности [Электронный ресурс]. URL: https://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema_kpi_key_performance_indikator_razrabotka_i/ (дата обращения: 09.09.2023).

3. Варфоломеев В.П. Управление компанией по ключевым показателям эффективности / В.П. Варфоломеев, С.В. Кондратова, М.В. Захарова// [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kompaniey-po-klyuchevym-pokazatelyam-effektivnosti/viewer> (дата обращения: 09.09.2023).

4. Булгакова С.В. Управленческий учет в оценке эффективности экономического субъекта и процессов деятельности / С.В. Булгакова, Н.В. Коротаева// Современная экономика: проблемы и решения. 2017. № 3. С. 152-168.

5. Разработка системы показателей KPI: принципы и ключевые показатели [Электронный ресурс]. URL: <http://bizprocess.by/razrabotka-sistemy-kpi/> (дата обращения: 09.09.2023).

References

1. Rudenko L.G. Sushchnost' KPI i ego rol' v upravlenii predpriyatiem / L.G. Rudenko, N.P. Degtyar'. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-kpi-i-ego-rol-v-upravlenii-predpriyatiem/viewer> (accessed: 09.09.2023).

2. Sistema KPI (Key Performance Indicator): razrabotka i primeneniye pokazateley biznes-protssessa. Pokazateli effektivnosti. Available at: https://www.businessstudio.ru/articles/article/sistema_kpi_key_performance_indikator_razrabotka_i/ (accessed: 09.09.2023).

3. Varfolomeev V.P. Upravlenie kompaniey po klyuchevym pokazatelyam effektivnosti / V.P. Varfolomeev, S.V. Kondratova, M.V. Zakharova. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kompaniey-po-klyuchevym-pokazatelyam-effektivnosti/viewer> (accessed: 09.09.2023).

4. Bulgakova S.V. Upravlencheskiy uchet v otsenke effektivnosti ekonomicheskogo sub"ekta i protsessov deyatel'nosti / S.V. Bulgakova, N.V. Korotaeva// Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya. 2017. № 3. S. 152-168.

5. Razrabotka sistemy pokazateley KPI: printsipy i klyuchevye pokazateli Available at: <http://bizprocess.by/razrabotka-sistemy-kpi/> (accessed: 09.09.2023).

© Malinovskaya O.V., Kutskevich E.A., 2023

УДК 338.24

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ЛОГИСТИКЕ

А.В. Миндер¹, Н.А. Вакулич²

^{1,2}Брестский государственный технический университет
Республика Беларусь, г. Брест, ул. Московская, 267
nastyaminder@gmail.com

В статье описываются актуальные тенденции и разработки в области логистики, направленные на повышение эффективности и снижение затрат в сфере поставок и управления товарным потоком.

Ключевые слова: инновации, инновационная логистика, эффективность, оптимизация, конкурентоспособность, технологии.