

УДК 330.341.12

Н.Н. Кондрашева

*канд. техн. наук, доцент, кафедра «Экономика и управление»,
ФГБОУ ВПО «МАТИ – Российский государственный
технологический университет им. К.Э. Циолковского»*

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАК ФАКТОРЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье рассматривается значение показателей деятельности организации. Определяется роль ключевых показателей эффективности Key Performance Indicators (KPI), которые показывают, как можно кардинально повысить производительность. KPI – это показатель, по которому оценивается эффективность бизнес-процессов, действий и функций управления, эффективность конкретной производственной, технологической и другой деятельности. Используя девятиступенчатую модель по разработке KPI, в работе предложены KPI для всех бизнес-процессов производства изделия и предложен график по внедрению показателей на предприятии. Проведена оценка возможностей повышения производительности труда, и рассчитан экономический эффект от внедрения KPI.

Ключевые слова: стратегия, операционная деятельность, показатели деятельности организации, ключевые показатели эффективности, бизнес-процессы, девятиступенчатая модель, автоматизация системы KPI, информационная база, экономический эффект.

N.N. Kondrasheva, MATI – Russian State University of Aviation Technology

KEY PERFORMANCE INDICATORS AS A FACTOR OF BUSINESS IMPROVEMENT

Abstract. The article discusses the importance of organizational performance. Here defines the role of Key Performance Indicators (KPI), which show how you can dramatically improve performance. KPI – a measure of the business-process efficiency evaluation, operations and management functions, the effectiveness of a particular manufacturing, technological and other activities. Using the nine-model to develop KPI, the proper KPI is proposed for all business processes of manufacture of the product and the schedule for the implementation performance at the company is suggested. The capabilities of improving productivity is assessed and the economic effect of the introduction of KPI is calculated.

Keywords: strategic marketing, strategy, innovative development, market segment, segmentation, positioning, competitive ability, new product, price, consumer property, point of break-even.

Серьезной проблемой управления предприятием является отсутствие эффективных показателей, позволяющих связать стратегические цели и операционную деятельность. Можно выделить три типа показателей деятельности организации (рис. 1):

- ключевые показатели результативности, которые говорят о положении дел в целом (KRI);
- производственные показатели, которые указывают на то, что следует делать;
- ключевые показатели эффективности, которые показывают, как можно кардинально повысить производительность (KPI).

Именно ключевые показатели эффективности (KPI) разрабатываемые для каждого сотрудника, каждой должностной позиции, структурного подразделения являются индикаторами достижения поставленных целей. Достижение поставленных целей сотрудников, каждого на своем рабочем месте, в сумме должно привести к достижению целей организации.

Кроме того, KPI позволяет получать достоверную, оперативную, актуальную непротиворечивую информацию о текущей деятельности компании, позволяющую

оценить меру приближения к выполнению стратегии компании. Это измеритель того, насколько достигнута та или иная цель, а, измеряя что-либо с помощью KPI, получаем возможность управлять процессом.



Рисунок 1 – Три типа показателей деятельности организации [2]

KPI – универсальный инструмент, позволяющий не только достигать необходимых целей и совершенствовать систему оплаты труда, но и выстроить оценку персонала. KPI – это показатель, по которому оценивается эффективность бизнес-процессов, действий и функций управления, эффективность конкретной производственной, технологической и другой деятельности.

Как правило, компании используют неверные параметры своей деятельности, значительную часть которых ошибочно называют ключевыми показателями эффективности. Так, например, KPI часто путают с KRI. В число этих показателей, входят:

- удовлетворенность потребителя;
- чистая прибыль до уплаты налогов;
- прибыльность клиентов;
- удовлетворенность сотрудников;
- доходность оборотного капитала.

Общей характеристикой этих параметров является то, что они отражают результаты многих видов деятельности и дают ясное представление о правильности направления движения фирмы. Однако KRI ничего не говорят о том, как улучшить эти результаты. Таким образом, данный вид показателей очень удобен для членов правления (то есть для людей, не участвующих в повседневном менеджменте).

Истинные (KPI) отслеживаются лишь очень немногими организациями. Это происходит во многом потому, что руководители организаций, служащие, бухгалтеры и консультанты редко дают себе труд разобраться в том, что на самом деле представляют собой ключевые показатели эффективности.

Целью исследования является изучение роли и значения системы KPI в процессах управления современным предприятием, а также разработка и внедрение

данной системы для совершенствования управления производством промышленного предприятия.

Объектом исследования является деятельность ООО «Каригуз». В настоящее время, корпорация «Каригуз», является одним из самых успешных российских производителей постельных принадлежностей, формирующим современный уют, культуру сна и экологически безопасные условия жизни в каждом доме. В составе производимых компанией продуктов нет вредных для здоровья Планеты и человека ингредиентов.

В структуре продаж ООО «Каригуз» 50% выручки приходится на подушки, 20% – на одеяла, 20% – на пух для пуховиков (компания занимается перепродажей пуха, после его озонирования, мойки и сушки) и 10% – постельное белье.

Оценка деятельности ООО «Каригуз», в настоящее время, производится по таким производственным показателям, как влажность, упругость, мутность, масса наполнителя и др.

В работе создана девятиступенчатая модель по разработке КРІ и график по внедрению показателей на предприятии. Ключевые показатели эффективности (табл. 1) должны измеряться каждый час, ежедневно, а в некоторых случаях и раз в неделю. Месячные, квартальные или годовые параметры не входят в число КРІ – они не являются ключевыми для бизнеса.

Таблица 1 – Сводная таблица КРІ по всем бизнес-процессам на ООО «Каригуз»

КРІ	План
Цех первичной сортировки	
1. Процент возврата сырья поставщику, %	5
2. Процент партий сырья в зеленой и желтой зоне, %	95
Цех переработки	
1. Эффективность использования сырья в цехе переработки, %	95
2. Эффективность использования моющего средства, %	98
3. Эффективность использования воска, %	98
4. Процент партий в зеленой зоне, %	97
5. Процент пуха на участке сортировки, %	30
Цех полуфабрикатов	
1. Процент возврата наполнителя на переработку (из-за нарушения рецептуры смешивания), %	2
2. Процент партий сырья в зеленой зоне, %	88
Швейный цех	
1. Эффективность использования наполнителя, %	95
2. Процент партий готовых изделий в зеленой зоне, %	98
3. Производительность труда, ед/чел.ч	3
4. Процент брака (красная зона), %	2

Для лучшей адаптации сотрудников к системе КРІ необходимо провести ряд обучающих тренингов и семинаров

Внедрение КРІ на ООО «Каригуз»:

- повысит эффективность, прибыльность бизнеса и снизит затраты;
- повысит результативность и эффективность сотрудников;
- позволит увеличить объемы производства;
- мотивировать персонал на результат.

Автоматизация системы КРІ, создание «информационной базы» КРІ MONITOR 2010 для принятия правильных управленческих решений обеспечит быстрый сбор и контроль данных по исполнению КРІ.

При внедрении КРІ в производственный процесс объем переработанного пуха-пера увеличится на 312 тонн в год. Выручка увеличится на 73 627 944 руб. в год. Экономический эффект от внедрения КРІ составит свыше 70 млн руб.

Список литературы:

1. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2010. – 304 с.
2. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / пер. с англ. А. Платонова. – М.: Олимп-Бизнес, 2011. – 288 с.
3. Каплан Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты: пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2012.
4. Соловьев Б.А. Маркетинг: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 383 с.
5. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.
6. Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструмент управления. Ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов. – М.: Альпина Паблишер, 2009. – 400 с.