
СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРИНЯТИЯ БИЗНЕС-РЕШЕНИЙ

Григорьева Анна Владимировна, асп.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Департамент бизнес-аналитики, Ленинградский пр-т, 49/2, Москва, Россия, 125167; e-mail: anna6499@yandex.ru

Предмет: система ключевых показателей эффективности является важным инструментом при принятии бизнес-решений. Данный инструмент позволяет трансформировать стратегию коммерческой организации в комплексный набор конкретных и измеримых финансовых и нефинансовых показателей деятельности, необходимых для достижения стратегических целей. В научной работе на практическом примере представлен подход к разработке системы ключевых показателей эффективности. Предлагаемая система показателей эффективности представляет собой инструмент для мониторинга, анализа и оценки достижимости поставленных целей, позволяет оценить эффективность бизнес-процессов и работу сотрудников, а также своевременно выявить негативные тенденции с целью принятия необходимых решений. *Цель:* анализ сбалансированности ключевых финансовых и нефинансовых показателей эффективности, разработка системы KPI на примере производственного предприятия. *Дизайн исследования:* обзор литературы по вопросам составления системы ключевых показателей эффективности в научных поисковых системах Google Scholar и eLibrary. В процессе написания исследования были применены формализованные и неформализованные методы финансового анализа, среди которых можно выделить: метод сравнения, статистическое наблюдение, обобщение информации, группировка данных и классификация, построение аналитических таблиц. *Результаты:* дано определение понятию ключевых показателей эффективности и раскрыта их роль в стратегическом управлении компании; представлены основные функции системы ключевых показателей эффективности и принципы ее формирования; рассмотрена сбалансированная система показателей – инструмент стратегического анализа и наиболее популярная концепция, основанная на контроле целей через KPI; изучена

методика разработки системы ключевых показателей эффективности и последовательность этапов ее формирования. Также проведен анализ сбалансированности ключевых финансовых и нефинансовых показателей эффективности через построение стратегической карты. По результатам анализа была разработана система ключевых показателей эффективности на примере производственного предприятия.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, KPI, стратегический анализ, сбалансированная система показателей, финансовый анализ.

DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2024/2/67-85

Введение

В настоящее время в экономической среде происходят серьезные изменения под влиянием различных внешних факторов. Высокая нестабильность экономической и политической ситуации, структурные изменения в экономике, развитие цифровизации, усиление конкуренции и освоение новых технологий приводят к тому, что для организаций гарантом выживания и успешной деятельности становится способность адаптироваться и оперативно реагировать на изменения среды [3]. Чтобы получить и сохранить конкурентное преимущество перед другими игроками рынка, производственные организации стремятся выработать стратегию, позволяющую им сохранять устойчивость и максимизировать ценность для ключевых заинтересованных сторон. Для того чтобы достичь поставленных целей, организации нуждаются в инструментах аналитической поддержки бизнеса. Важным инструментом аналитической поддержки управления эффективностью являются ключевые показатели эффективности (далее KPI).

Показатели эффективности могут характеризовать динамику физических параметров, стоимостных характеристик, качества, гибкости, надежность партнеров, удовлетворенности сотрудников, клиентов и их безопасность, влияние на окружающую среду/сообщество, качество воспроизводства человеческого капитала и другие значимые стратегические аспекты. Указанные показатели эффективности широко рассматриваются в литературе и в той или иной степени используются большинством организаций для измерения и управления своей деятельностью.

Результаты исследования показывают, что производственные компании уделяют все больше внимания удовлетворенности клиентов и надежности цепочки поставок с точки зрения показателей эффективности. При этом системный анализ с точки зрения комплексной оценки эффективности понесенных затрат, затраченных финансов, качества, времени, гибкости, надежности, безопасности, удовлетворенности клиентов и сотрудников создает возможности для роста эффективности деятельности компании в целом.

Именно поэтому в современных условиях важнейшей составной частью управления любой организацией является стратегический анализ, ко-

торый представляет собой управленческую деятельность, связанную с постановкой и реализацией долгосрочных целей, поддержанием эффективных взаимоотношений организации с ее окружением при соответствии поставленных целей ее внутренним возможностям [12].

В этой связи одним из основных инструментов реализации стратегии является построение системы ключевых показателей эффективности, которая трансформирует стратегию в комплексный набор конкретных и измеримых финансовых и нефинансовых показателей деятельности. То, как компания управляет ключевыми индикаторами устойчивости, напрямую влияет на денежные потоки, которые составляют основу жизнедеятельности любой организации. Чтобы повысить устойчивость бизнеса к будущим системным потрясениям, необходимо усилить обязательства по ESG факторам и переосмыслить бизнес-модели и цепочки поставок с учетом устойчивости и долгосрочных приоритетов [4, 6].

Целью данной работы является анализ сбалансированности ключевых финансовых и нефинансовых показателей эффективности и разработка системы KPI на примере производственного предприятия.

Для выполнения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. Дать определение понятию ключевых показателей эффективности и раскрыть их роль в стратегическом управлении компании.

2. Изучить основные функции системы ключевых показателей эффективности и принципы ее формирования.

3. Рассмотреть инструменты стратегического управления, которые применяют систему KPI.

4. Составить систему ключевых показателей эффективности на примере производственного предприятия.

Актуальность исследуемой темы подтверждается тем, что разработка системы ключевых показателей эффективности имеет высокую практическую значимость в современных условиях, когда внешняя среда характеризуется чрезвычайно высоким уровнем неопределенности и динамизма. Поэтому способность адаптироваться к таким изменениям является основным условием выживания и успешного ведения бизнеса, которое в свою очередь, должно быть обеспечено инструментами стратегического анализа.

Методы и результаты исследования

Ключевые показатели эффективности представляют собой набор взаимосвязанных показателей, используемых современными компаниями для эффективного управления и реализации стратегических и тактических целей [13].

Управление по целям является передовым методом управления бизнесом и персоналом. Он предполагает активное вовлечение сотрудников в процесс достижения стратегических корпоративных целей, что является

одним из основных факторов, гарантирующих успешные перспективы развития предприятия в динамичной рыночной среде [2].

На основе анализа эффективности работы сотрудников руководство компании может разрабатывать и применять стимулирующие мероприятия в области вознаграждений, а также выявлять сотрудников, не соответствующих требованиям занимаемых ими должностей [11].

При разработке системы KPI должны учитываться следующие аспекты.

1. Качество – залог успеха любой организации. В настоящее время организации, которые могут производить качественные продукты по более низкой цене, выигрывают в конкурентной борьбе. Анализ качества проводится в основном на трех уровнях: входной анализ, анализ на выходе готовой продукции и анализ качества бизнес-процессов. В литературе выделяют следующие аспекты качества, а именно: надежность, соответствие требованиям, долговечность, удобство обслуживания, эстетичность и эргономичность. Кроме того, сюда можно отнести также удовлетворенность клиентов, качество исходных данных, качество продукции, качество затрат и надежность продукции, включая количество жалоб/рекламаций.

2. Гибкость – способность организаций выполнять ряд производственных задач при определенном уровне ресурсов, таких как рабочая сила, основные средства, материальные запасы. Кроме того, важными аспектами являются гибкость ассортимента, возможности модификации выпускаемой продукции, бизнес-процессов по сравнению с конкурентами.

3. Время как фактор, определяющий эффективность организации и ее конкурентоспособность. В качестве основных факторов можно выделить длительность производственного цикла, время доставки, выполнение сроков по договорам, частоту поставок, скорость внедрения новых продуктов.

4. Безопасность. Соблюдение безопасности условий труда и безопасности для клиентов являются важнейшими требованиями устойчивого развития. Уровень риска и безопасности, уровень несчастных случаев, отношение к безопасности руководителей и сотрудников могут быть выделены как значимые параметры безопасности.

5. Финансовая эффективность – исторически разработанная система оценки эффективности. Метрики и показатели финансовой эффективности являются предметом наибольшего интереса провайдеров финансового капитала и собственников.

6. Расходы и их эффективность. Важнейшее условие управления бизнесом основано на эффективном управлении затратами, которое предполагает использование таких характеристик как стоимость производства, создание добавленной стоимости, эксплуатационные расходы, удельные расходы по сравнению с конкурентами.

7. Удовлетворенность сотрудников является залогом успеха любой организации. Если сотрудники компании удовлетворены, то будут удовлет-

ворены клиенты и общая эффективность организации возрастает. К числу важнейших характеристик в этой связи можно отнести индикаторы движения / стабильности персонала, роста его производительности в сравнении с динамикой расходов на оплату труда и, конечно, уровень мотивации и лояльности.

Одним из наиболее известных инструментов стратегического управления, основанных на использовании системы KPI, является система сбалансированных показателей (BSC), разработанная Д. Нортон и Р. Капланом. Их подход призвал обратить внимание на важные нефинансовые составляющие деятельности организации и рассматривать их в совокупности с финансовыми. Д. Нортон и Р. Каплан определили четыре проекции, которые представляют собой стратегически важные аспекты деятельности, ими являются: финансы, бизнес-процессы, клиенты и обучение. При применении данного инструмента происходит декомпозиция стратегических целей, устанавливается взаимосвязь с оперативными целями и осуществляется контроль достижения этих целей через ключевые показатели эффективности [1].

Отметим, что данный подход сочетания финансовых и нефинансовых показателей в системе оценки и управления эффективностью деятельности организации не является единственным, в частности, следует обратить внимание на подходы, заложенные в Концептуальных основах интегрированной отчетности, стандартах по устойчивому развитию, GRI, IFRS S1, которые нацелены на взаимную увязку финансовых и нефинансовых характеристик деятельности организаций. В российской практике самое широкое применение получила система комплексного экономического анализа, разработанная российскими учеными аналитиками Н.К. Татуром и А.Д. Шереметом.

Рассмотрим внедрение системы управления на основе ключевых показателей эффективности на примере коммерческой организации, которая осуществляет производство широкого ассортимента бытовых газовых и электрических плит.

На первом этапе необходимо ознакомиться с ключевыми результатами деятельности организации, которые помогут в дальнейшем сформулировать цели, к которым необходимо стремиться.

Компания долгое время занимала лидирующее положение в своем сегменте производителей бюджетных плит, однако в последнее время финансовое положение значительно ухудшилось. Рассмотрим кратко основные финансово-экономические показатели деятельности и определим финансовое положение организации. (см. табл. 1).

Таблица 1

Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности
организации

Показатель	на 31.12. 2021	на 31.12. 2022	на 31.12. 2023	Изменение (+,-)		Темп прироста (+,-), %	
				2022 к 2021	2023 к 2022	2022 к 2021	2023 к 2022
Валюта баланса (тыс. руб.)	326 741	405 043	300 828	78 302	-104 215	23,96	-25,73
Выручка (тыс. руб.)	595 125	532 662	440 326	-62 463	-92 336	-10,50	-17,33
Чистая прибыль / убыток (тыс. руб.)	16 007	1 020	-39 801	-14 987	-40 821	-93,63	-
Среднесписочная численность персона- нала (чел.)	418	400	352	-18	-48	-4,31	-12,00
Показатели платежеспособности							
Коэффициент абсо- лютной ликвидности	0,038	0,033	0,030	-0,004	-0,004	-11,582	-11,141
Коэффициент теку- щей ликвидности	3,432	1,523	1,465	-1,909	-0,058	-55,613	-3,824
Коэффициент манев- ренности функциони- рующего капитала	0,760	1,253	1,768	0,492	0,516	64,784	41,175
Показатели финансовой устойчивости							
Коэффициент авто- номии	0,514	0,417	0,429	-0,097	0,012	-18,842	2,934
Коэффициент обеспеченности собственными ис- точниками финанси- рования	0,459	0,336	0,303	-0,124	-0,032	-26,915	-9,673
Коэффициент финан- совой устойчивости	0,737	0,423	0,441	-0,314	0,018	-42,579	4,224
Показатели деловой активности (за период)							
Оборачиваемость запасов в днях	80	102	118	21	16	Замед- ление	Замед- ление
Оборачиваемость дебиторской задол- женности в днях	80	110	122	31	11	Замед- ление	Замед- ление
Срок погашения кре- диторской задолжен- ности в днях	58	90	142	32	53	Замед- ление	Замед- ление
Показатели рентабельности, % (за период)							
Рентабельность про- даж	4,18	2,26	-10,09	-1,92	-12,35	-	-
Рентабельность активов	5,38	0,28	-11,28	-5,10	-11,56	-	-
Рентабельность соб- ственного капитала	10,01	0,61	-26,69	-9,40	-27,30	-	-

В 2023 году валюта баланса организации снизилась на 26% по сравнению с предыдущим периодом, что говорит о сокращении общего хозяйственного оборота организации, а именно: снижении реализации продукции на 17% по сравнению с 2022 годом. Снижение производственной активности также подтверждается сокращением численности работающего персонала. За последние 10 лет численность работников снизилась на 31,4%, что отрицательно характеризует развитие компании в целом. По итогам 2023 года финансовый результат организации характеризуется убытком в размере 40 млн. руб.

По итогам проведения коэффициентного анализа можно сделать вывод о недостаточной платежеспособности организации на конец 2023 года. Так, коэффициент абсолютной ликвидности указывает на низкую долю высоколиквидных активов. Повышение коэффициента маневренности функционирующего капитала является негативным фактором, указывающим на рост затоваренности, на это повлиял рост доли готовой продукции на 23%, по причине снижения объема реализации.

Результаты расчетов коэффициентов финансовой устойчивости свидетельствуют о снижении доли собственных средств, т.е. организация стала более зависима от внешних источников. Можно сделать вывод, что положение организации является финансово неустойчивым.

Рассчитанные показатели деловой активности свидетельствуют о замедлении скорости оборота средств, т.е. о снижении интенсивности их использования. В результате чего в организации увеличилась относительная величина условно-постоянных расходов, что в итоге негативно отразилось на рентабельности предприятия.

Ключевой фактор, который оказал значительное влияние на снижение финансовой устойчивости, платежеспособности и финансового состояния в целом, является сокращение общего хозяйственного оборота организации, что выражается в существенном снижении показателей выпуска и реализации продукции в отчетном периоде.

С учетом влияния данного факта в отчетном периоде были выявлены следующие проблемы в финансово-хозяйственной деятельности организации:

1. Ухудшение показателей деловой активности, а именно, отмечается замедление оборачиваемости по всем основным показателям.

2. Увеличение остатков готовой продукции на складе, что привело к замораживанию части оборотного капитала и замедлению оборачиваемости соответственно.

3. Сокращение доли собственного капитала, недостаток собственных оборотных средств и функционирующего капитала для формирования запасов, а также опережающие темпы роста заемного капитала над собственным, что в совокупности повлияло на снижение финансовой устойчивости.

4. Неэффективное управление дебиторской и кредиторской задолженностями, высокая их доля в балансе, а также несбалансированный рост.

5. Низкие показатели платежеспособности, указывающие на неспособность организации своевременно рассчитываться по долгам.

Следующим шагом к построению системы ключевых показателей эффективности является этап стратегического целеполагания, на котором формулируются миссия, видение и ключевые цели компании. (см. рис. 1).

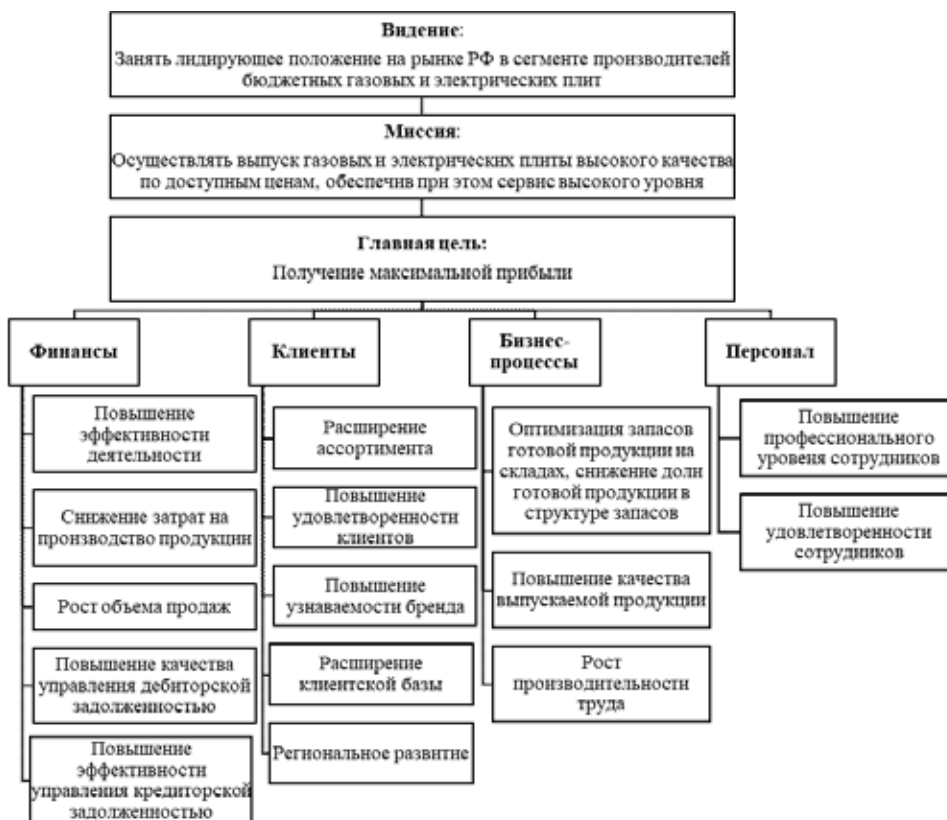


Рис. 1. Стратегическое целеполагание

KPI играют важную роль при выполнении миссии и достижении целей, позволяют дать оценку различным процессам, протекающим в организации, а также отразить их результат в количественном выражении [8].

Для понимания специфики деятельности организации рассмотрим основной бизнес-процесс. Прежде всего организации необходимо спланировать выпуск продукции в разрезе номенклатуры. Плановые значения утверждаются генеральным директором совместно с экономическим отделом на основе анализа достигнутых результатов хозяйственной деятельности организации и наличия имеющихся ресурсов. На втором этапе происходит закупка у поставщиков того количества материалов, которое обеспечит запланированный выпуск продукции. На следующем этапе реализуется

основной процесс – производство. Приобретенные сырье и материалы поступают в заготовительный участок, далее полученные полуфабрикаты отправляются в обрабатывающий участок, на выходе которого получают детали, далее следует сборочный процесс, который завершается формированием конечного изделия. Следующий важный этап обеспечивает контроль качества произведенной продукции, по окончании которого готовая продукция поступает на склад и хранится там до момента отгрузки покупателям. Завершающим процессом является реализация продукции конечным потребителям.

Ключевые этапы бизнес-процесса представлены графически (см. рис. 2).

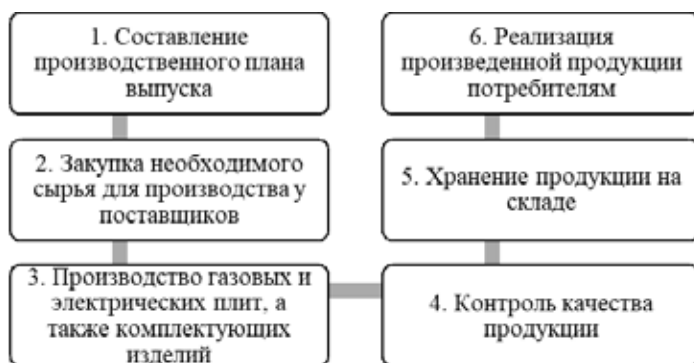


Рис. 2. Основные этапы бизнес-процесса

Следующим этапом является построение стратегической карты и формирование причинно-следственной связи между основными аспектами деятельности (финансовыми и нефинансовыми). При формулировке стратегических целей важно учитывать принцип декомпозиции или каскадирования. Общую стратегию компании необходимо представлять в виде «дерева целей». Такое каскадирование ведет к повышению качества управления, т.к. стратегия распространяется на все уровни управления и позволяет четко отследить причинно-следственные связи. Инструментом, который сможет визуализировать данные связи, является стратегическая карта. Она представляет собой схему или рисунок, описывающий стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними [7]. Как правило, составление стратегических карт начинается с финансовой стратегии, направленной на рост, прибыльность и увеличение стоимости компании, и далее распространяется на все 4 проекции ССП (см. рис. 3).

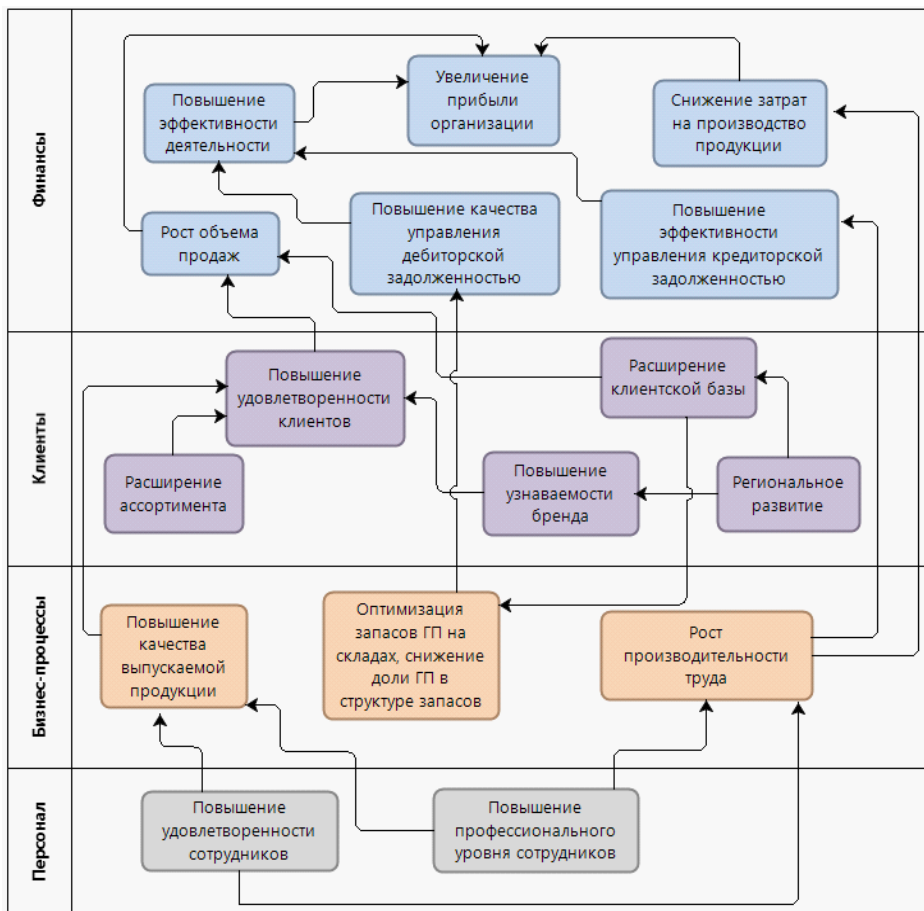


Рис. 3. Стратегическая карта

Теперь, когда определены стратегические цели и обозначены причинно-следственные связи, для каждой цели можно подобрать ключевой показатель эффективности, значение которого будет иллюстрировать степень выполнения поставленной цели. У каждого показателя должна быть прописана методика расчета и выбран ответственный за его выполнение сотрудник. Система сбалансированных показателей в разрезе 4-х проекций представлена в таблице 2.

Таблица 2

Система сбалансированных показателей

№	Стратегические цели	Целевое значение в количественном выражении	Показатели	Методика расчета	Ответственный
Финансы					
Ф1	Увеличение прибыли организации	Достижение показателя докризисного уровня: 1 020 тыс. руб.	Чистая прибыль, тыс. руб.	В соответствии с ОФР	Финансовый директор

Продолжение табл. 2

№	Стратегические цели	Целевое значение в количественном выражении	Показатели	Методика расчета	Ответственный
Ф2	Повышение эффективности деятельности	Достижение показателя докризисного уровня: 2,3%	Рентабельность продаж, %	(Прибыль (убыток) от продаж / Выручка) *100	Финансовый директор
Ф3	Снижение затрат на производство продукции	Снижение уровня себестоимости на 10%	Уровень себестоимости, %	Уровень себестоимости = (Себестоимость / Выручку) *100	Финансовый директор
Ф4	Рост объема продаж	Повышение показателя выручки от реализации на 15%	Выручка, тыс. руб.	В соответствии с ОФР	Коммерческий директор
Ф5	Повышение качества управления дебиторской задолженностью	Ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности на 30 дней	Оборачиваемость дебиторской задолженности в днях	(Средняя стоимость дебиторской задолженности * 360) / Выручка	Начальник отдела продаж
Ф6	Повышение эффективности управления кредиторской задолженностью	Ускорение оборачиваемости кредиторской задолженности на 30 дней	Срок погашения кредиторской задолженности в днях	(Средняя стоимость кредиторской задолженности * 360) / Себестоимость	Начальник отдела закупок
Клиенты (Взаимоотношения с потребителем)					
K1	Расширение ассортимента	Вывести на рынок два новых продукта в линейке электрических плит	Количество новых позиций, шт.	Новые позиции в каталоге продаж	Начальник отдела маркетинга
K2	Повышение удовлетворенности клиентов	Снизить уровень возврата продукции на 8%	Уровень возврата продукции, % в динамике	(Количество возвратов / Объем продаж (шт.)) * 100% в динамике	Руководитель отдела контроля качества
K3	Повышение узнаваемости бренда	Повышение затрат на рекламу на 5%	Отношение затрат на рекламу текущего года к предыдущему, %	Расшифровка коммерческих расходов	Коммерческий директор
K4	Расширение клиентской базы	Рост клиентов на 10% по сравнению с предыдущим периодом	Отношение количества клиентов текущего года к предыдущему, %	Данные клиентской базы	Коммерческий директор

Продолжение табл. 2

№	Стратегические цели	Целевое значение в количественном выражении	Показатели	Методика расчета	Ответственный
К5	Региональное развитие	Рост объема продаж в Центральном округе на 15%	Отношение объема продаж текущего года к предыдущему, %	Данные объема продаж в разрезе регионов	Начальник отдела продаж
Бизнес-процессы					
БП1	Оптимизация запасов готовой продукции на складах, снижение доли готовой продукции в структуре запасов	Ускорение оборачиваемости запасов на 30 дней	Оборачиваемость запасов в днях	(Средняя стоимость запасов * 360) / Выручка	Финансовый директор
БП2	Повышение качества выпускаемой продукции	Снижение брака на 3%	Процент брака в динамике	Отношение количества бракованной продукции к числу общей выпущенной продукции в динамике	Начальник производства
БП3	Рост производительности труда	Рост по сравнению с предыдущим периодом на 15%	Производительность труда шт. / чел.	Отношение выпуска продукции к числу рабочих, шт. / чел.	Начальник производства
Обучение и развитие (Персонал)					
П1	Повышение профессионального уровня сотрудников	Процент работников, прошедших переподготовку и повышение квалификации более 40% за год	Доля работников, повысивших квалификацию, %	Отношение количества персонала прошедших переподготовку к общему числу работников, %	Директор по персоналу
П2		Увеличить расходы на обучение персонала на 15%	Отношение затрат на обучение текущего года к предыдущему, %	Расшифровка прочих расходов	Финансовый директор
П3		Увеличение доли сотрудников с высшим образованием до 85%	Доля сотрудников с высшим образованием	Отношение доли работников с высшим образованием текущего года к предыдущему, %	Директор по персоналу

№	Стратегические цели	Целевое значение в количественном выражении	Показатели	Методика расчета	Ответственный
П4	Повышение удовлетворенности сотрудников	Снизить уровень текучести кадров на 5%	Текущая текучесть кадров, %	(Число уволенных по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины / ССЧ) * 100% – сравнение с предыдущим периодом	Директор по персоналу

При построении системы KPI важно учитывать принцип уравновешенности, который применяется при расчете вознаграждений персоналу. Этот принцип заключается в сбалансировании целей и умении расставить приоритеты, в результате чего для каждого показателя будет определен свой вес: чем он больше, тем выше его значение для достижения стратегической цели. Можно выделить следующие правила, при использовании принципа сбалансированности:

- общая сумма весов всех KPI в разрезе сотрудника должна быть 100%;
- у более значимых KPI вес больше;
- расстановка весов начинается с приоритетных KPI.

Для анализируемой компании рассмотрим вариант распределения весов по показателям KPI в разрезе ключевых сотрудников (см. табл. 3).

Таблица 3

Определение значимости показателей KPI для ключевых сотрудников

Организационная структура	Должность	Показатель KPI	Вес KPI
Финансово-экономический отдел	Финансовый директор	Увеличение прибыли организации	0,4
		Повышение эффективности деятельности	0,2
		Снижение затрат на производство продукции	0,15
		Оптимизация запасов готовой продукции на складах, снижение доли готовой продукции в структуре запасов	0,15
		Повышение профессионального уровня сотрудников	0,1

Организа- ционная структура	Должность	Показатель KPI	Вес KPI
Коммерче- ский отдел	Коммерческий директор	Рост объема продаж	0,6
		Расширение клиентской базы	0,3
		Повышение узнаваемости бренда	0,1
	Начальник отдела продаж	Повышение качества управления дебиторской задолженностью	0,5
		Региональное развитие	0,5
	Начальник отдела маркетинга	Расширение ассортимента	1,0
Начальник отдела закупок	Повышение эффективности управ- ления кредиторской задолженно- стью	1,0	
Отдел ка- дров	Директор по пер- соналу	Повышение профессионального уровня сотрудников (повышение квалификации)	0,35
		Повышение профессионального уровня сотрудников (высшее об- разование)	0,35
		Повышение удовлетворенности сотрудников	0,3
Производ- ственный цех	Начальник произ- водства	Повышение качества выпускаемой продукции	0,6
		Рост производительности труда	0,4
Отдел тех- нического контроля	Руководитель отдела контроля качества	Повышение удовлетворенности клиентов	1,0

После определения значимости показателей можно переходить к оценке выполнения поставленных задач и расчету вознаграждений за их достижение.

Формула, которая может применяться для расчета вознаграждений, имеет следующий вид [10]:

$$B = B \times N \times (K1 \times n + K2 \times n + \dots + Ki \times n), \quad (1)$$

где B – вознаграждение; B – базовый оклад (постоянная часть); N – размер премии от базового должностного оклада (годовая премия (1,0), квартальная (0,4), ежемесячная (0,12)); n – удельный вес каждого KPI; K1, K2 – коэффициенты выполнения KPI для каждого сотрудника; K = (Факт / Цель).

Для удобства расчета вознаграждений применяют показатель индекс KPI, который рассчитывается следующим образом:

$$\text{Индекс KPI} = \frac{\text{вес KPI} \times \text{Факт}}{\text{Цель}}. \quad (2)$$

Основной целью такого индекса является перевод всех полученных при расчете значений KPI, измеряемых в разных шкалах и единицах, в стандартизованную единую метрическую шкалу. Данный стандартизован-

ный подход позволит рассчитать суммарный коэффициент общего результата сотрудника, а также сопоставить между собой результаты деятельности по разным показателям [9].

Построение системы оплаты труда на основе ключевых показателей эффективности позволит эффективно распределять человеческие и финансовые ресурсы предприятия, устанавливать зоны ответственности за выполнение рабочих задач, оптимизировать структуру затрат на персонал [5].

Рассмотрим, как данную методику можно применить на практике. Допустим, в нашем распоряжении есть фактические результаты по достижению ключевых показателей. Тогда можно составить следующую таблицу для расчета вознаграждений (см. табл. 4).

Таблица 4

Анализ достижения стратегических целей в разрезе сотрудников

Должность	KPI	Показатель	Вес показателя	Цель	Факт	Индекс KPI
Финансовый директор	Ф1	Чистая прибыль, тыс. руб.	0,4	1 020	500	0,196
	Ф2	Рентабельность продаж, %	0,2	2,3	1,2	0,104
	Ф3	Снижение уровня себестоимости, %	0,15	10	4	0,060
	БП1	Ускорение оборачиваемости запасов, дней	0,15	30	25	0,125
	П2	Увеличение расходов на обучение персонала, %	0,1	15	8	0,053
Итого процент выполнения						53,8%
Коммерческий директор	Ф4	Повышение показателя выручки от реализации, %	0,6	15	12	0,480
	К4	Рост числа клиентов по сравнению с предыдущим периодом, %	0,3	10	8	0,240
	К3	Повышение затрат на рекламу, %	0,1	5	2	0,040
Итого процент выполнения						76%
Начальник отдела продаж	Ф5	Ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности, дней	0,5	30	20	0,333
	К5	Рост объема продаж в Центральном округе, %	0,5	15	6	0,200
Итого процент выполнения						53,3%
Начальник отдела маркетинга	К1	Новые продукты в линейке электрических плит, шт.	1,0	2	1	0,500
Итого процент выполнения						50%
Начальник отдела закупок	Ф6	Ускорение оборачиваемости кредиторской задолженности, дней	1,0	30	28	0,933
Итого процент выполнения						93,3%

Должность	KPI	Показатель	Вес показателя	Цель	Факт	Индекс KPI
Директор по персоналу	П1	Доля работников, повысивших квалификацию, %	0,35	40	25	0,219
	П3	Доля сотрудников с высшим образованием, %	0,35	85	70	0,288
	П4	Снижение текучести кадров, %	0,3	5	3	0,180
Итого процент выполнения						68,7%
Начальник производства	БП2	Снижение доли брака, %	0,6	3	1	0,200
	БП3	Рост производительности труда, %	0,4	14	8	0,229
Итого процент выполнения						42,9%
Руководитель отдела контроля качества	К2	Снижение уровня возврата продукции, %	1,0	8	6	0,750
Итого процент выполнения						75%

Мониторинг значений KPI имеет важное значение для управления, с помощью него руководство сможет своевременно принять решения для улучшения ситуации.

Заключение

Система ключевых показателей эффективности является важным инструментом стратегического анализа, который позволяет измерять достижимость поставленных целей, а также характеризует эффективность бизнес-процессов организации и работу сотрудников.

KPI являются неотъемлемой частью системы сбалансированных показателей. Их количество и содержание индивидуально для каждой организации. ССП является наиболее популярным инструментом стратегического анализа, основанным на контроле целей через KPI, т.к. позволяет учитывать различные аспекты деятельности и сосредоточен как на финансовых, так и на нефинансовых показателях. В настоящее время нефинансовые факторы приобретают все большую значимость и актуальность для разработки корпоративной стратегии организации, ориентированной на принципы устойчивого развития.

В исследовании было дано определение понятию ключевых показателей эффективности и раскрыта их роль в стратегическом управлении компании, рассмотрены основные функции системы ключевых показателей эффективности и принципы ее формирования, проанализирован такой инструмент стратегического анализа как сбалансированная система показателей, которая является наиболее популярной концепцией, основанной на контроле целей через KPI, также была изучена методика разработки системы ключевых показателей эффективности и последовательность этапов

ее формирования. Проведен анализ сбалансированности ключевых финансовых и нефинансовых показателей эффективности через построение стратегической карты. По результатам анализа была разработана система ключевых показателей эффективности на примере производственного предприятия.

Список источников

1. Бобкова А.С., Лонская Л.В., Кожевина О.В. КПЭ и ССП в управлении компаниями с государственным участием: проблемы и перспективы внедрения // *Стратегии бизнеса*, 2015, по. 10 (18), с. 19-24.
2. Варфоломеев В.П., Кондратова С.В., Захарова М.В. Управление компанией по ключевым показателям эффективности // *Экономический анализ: теория и практика*, 2016, по. 8, с. 134-146.
3. Григорьева А.В. Методы финансовой диагностики деятельности организации в современных условиях хозяйствования // *Вектор экономики*, 2020, по. 5.
4. Григорьева А.В. Система ключевых показателей эффективности как инструмент внедрения стратегии устойчивого развития // *Вектор экономики*, 2022, по. 4.
5. Долгий В.И., Верещагина Л.С. Развитие системы оплаты труда на основе ключевых показателей эффективности // *Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета*, 2014, по. 4 (53), с. 34-37.
6. Ефимова О.В., Толмачев М.Н. *Аналитика устойчивого развития*. Москва, КНОРУС, 2023. 224 с.
7. Капица Г.П. Стратегическая карта как руководство для выбора стратегии региона // *Статистика и экономика*, 2012, по. 2, с. 31-34.
8. Комлев М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации // *Теория и практика общественного развития*, 2015, по. 20, с. 107-109.
9. Корнеева И.В., Полевая М.В., Камнева Е.В. Оценка эффективности работы сотрудников организаций на основе системы ключевых показателей эффективности (КрИ) // *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*, 2019, по. 1, с. 88-98.
10. Мещерякова Е.В., Романова А.С. Использование ключевых показателей эффективности для мотивации персонала // *Экономика и управление*, 2015, по. 7, с. 250-256.
11. Полякова Т.В. Система ключевых показателей эффективности как инструмент управления // *Карельский научный журнал*, 2018, по. 1 (22), с. 158-161.
12. Пугина Л.И., Родионова Е.В. Современные аспекты стратегического управления на предприятии // *Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы*, 2009, по. 2, с. 36-68.
13. Терешкина О.С., Паленова Ю.А., Фильчева Л.И. Система постановки целей и оценки ключевых результатов в корпоративной культуре и системе экономической безопасности на примере методов OKR и KPI // *Актуальные вопросы современной науки: теория, методология, практика, инноватика*, 2023, с. 274-279.

THE CAPABILITIES OF KEY PERFORMANCE INDICATORS SYSTEM AS A TOOL FOR BUSINESS DECISIONS

Grigoryeva Anna Vladimirovna, graduate student

Financial University under the Government of the Russian Federation, Department of Business Analytics, Leningradsky Pr., 49/2, Moscow, Russia, 125167; e-mail: anna6499@yandex.ru

Importance: the key performance indicators system is an important tool when making business decisions. The tool is suitable for transforming the strategy of a commercial organization into a comprehensive set of specific and measurable financial and non-financial performance indicators essential for strategical goals achieving. The scientific work uses a practical example to present an approach to developing the key performance indicators system. The proposed system of performance indicators is the tool for monitoring, analyzing and assessing the attainability desired objectives, allowing to evaluate the effectiveness of business processes and the work of employees, as well as give early warning of negative trends in order to make the necessary decisions. *Purpose:* analysis of the balance of key financial and non-financial performance indicators, development of a KPI system for an industrial enterprise case study. *Research design:* literature review on the issues of compiling the key performance indicators system via the Google Scholar and «elibrary» scientific search engines. The following formalized and unformalized methods of financial analysis, such as, comparison, statistical evidence, information consolidation, data pooling, classification and analytical tables have been used during the work on the study. *Results:* the key performance concept indicators was defined and their role in the strategic management of the company has been revealed; the main functions of the key performance indicators system and the principles of its formation have been presented; the balanced scorecard, both a tool for strategic analysis and the most popular concept based on monitoring goals through KPIs, has been considered; the methodology for developing a key performance indicators system and the sequence of stages of its formation has been studied. An analysis of the balance of key financial and non-financial performance indicators has been also carried out through the construction of a strategic map. Through an analysis a key performance indicators system has been developed using the example of an industrial enterprise.

Keywords: key performance indicators, KPI, strategic analysis, balanced scorecard, financial analysis.

References

1. Bobkova A.S., Lonskaia L.V., Kozhevi-na O.V. KPE i SSP v upravlenii kompaniiami s gosudarstvennym uchastiem: problemy i per-spektivy vnedreniia [KPIs and BSC in the management of companies with state participation: problems and prospects for implementation]. *Strategii biznesa*, 2015, no. 10 (18), pp. 19-24. (In Russ.)
2. Varfolomeev V.P., Kondratova S.V., Zakharova M.V. Upravlenie kompaniei po kliuchevym pokazateliam effektivnosti [Company management by key performance indicators]. *Ekonomicheskii analiz: teoriia i praktika*, 2016, no. 8, pp. 134-146. (In Russ.)
3. Grigor'eva A.V. Metody finansovoi diagnostiki deiatel'nosti organizatsii v sovremennykh usloviakh khoziaistvovaniia [Methods of financial diagnostics of an organization's activity in modern economic conditions]. *Vektor ekonomiki*, 2020, no. 5. (In Russ.)
4. Grigor'eva A.V. Sistema kliuchevykh pokazatelei effektivnosti kak instrument vnedreniia strategii ustoichivogo razvitiia [The system of key performance indicators as a tool for implementing a sustainable development strategy]. *Vektor ekonomiki*, 2022, no. 4. (In Russ.)
5. Dolgii V.I., Vereshchagina L.S. Razvitie sistemy oplaty truda na osnove kliuchevykh pokazatelei effektivnosti [Development of a remuneration system based on key performance indicators]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsial'no-ekonomicheskogo universiteta*, 2014, no. 4 (53), pp. 34-37. (In Russ.)
6. Efimova O.V., Tolmachev M.N. *Ana-litika ustoichivogo razvitiia* [Sustainable development analytics]. Moskva, KNORUS, 2023. 224 p. (In Russ.)
7. Kapitsa G.P. Strategicheskaiia karta kak rukovodstvo dlia vybora strategii regiona [Strategic map as a guide for choosing regional strategy]. *Statistika i ekonomika*, 2012, no. 2, pp. 31-34. (In Russ.)
8. Komlev M.Kh. Sistema kliuchevykh pokazatelei effektivnosti kak instrument sovershenstvovaniia menedzhmenta organizatsii [The key performance indicators as a tool of management improvement]. *Teoriia i praktika obshchestvennogo razvitiia*, 2015, no. 20, pp. 107-109. (In Russ.)
9. Korneeva I.V., Polevaia M.V., Kam-neva E.V. Otsenka effektivnosti raboty sotrudnikov organizatsii na osnove sistemy kliuchevykh pokazatelei effektivnosti (KpI) [Performance evaluation of corporate employees on the basis of kpi]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriiia «Ekonomika»*, 2019, no. 1, pp. 88-98. (In Russ.)
10. Meshcheriakova E.V., Romanova A.S. Ispol'zovanie kliuchevykh pokazatelei ef-fektivnosti dlia motivatsii personala [Use of key performance indicators to motivate staff]. *Ekonomika i upravlenie*, 2015, no. 7, pp. 250-256. (In Russ.)
11. Poliakova T.V. Sistema kliuchevykh pokazatelei effektivnosti kak instrument upravleniia [System of key efficiency indicators as a tool of management]. *Karel'skii nauchnyi zhurnal*, 2018, no. 1 (22), pp. 158-161. (In Russ.)
12. Pugina L.I., Rodionova E.V. Sovremennye aspekty strategicheskogo upravleniia na predpriatii [Modern Aspects of strategic management at the enterprise]. *Sovremennaia ekonomika: problemy, ten-dentsii, perspektivy*, 2009, no. 2, pp. 36-68. (In Russ.)
13. Tereshkina O.S., Palenova Iu.A., Fil'cheva L.I. Sistema postanovki tselei i otsenki kliuchevykh rezul'tatov v korpo-rativnoi kul'ture i sisteme ekonomicheskoi bezopasnosti na primere metodov OKR i KPI [A system for setting goals and assessing key results in corporate culture and the economic security system using the example of OKR and KPI methods]. *Aktual'nye voprosy sovremennoi nauki: teoriia, metodologiya, praktika, innovatika*, 2023, pp. 274-279. (In Russ.)