

УДК 338.984

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ КРІ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В. В. Томах, к. е. н., доцент, ХНЕУ ім. С. Кузнеця, Харків, Україна

Анотація — Дослідження присвячено сутності та особливостям системи ключових показників ефективності, розглянуто існуючі управлінські моделі, відмінність збалансованої системи показників від системи ключових показників. Виділено функціональні стандарти управлінських моделей.

Ключові слова — інноваційна діяльність, ключові показники ефективності, система збалансованих показників.

В умовах інноваційної діяльності підприємства важливою є своєчасна оцінка стану тієї чи іншої сфери його діяльності та прийняття на її основі ефективних управлінських рішень. Незважаючи на досить широке висвітлення в літературі системи ключових показників ефективності (КРІ) і їх активне використання на практиці, для вітчизняних компаній КРІ є новою моделлю управління, перехід на яку лише починає здійснюватися.

В сучасних умовах функціонування підприємств галузі керівництво компанії має прагнути до посилення управлінської функції за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп - акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Щоб реалізувати подібну багатовекторну політику управління великим бізнесом, необхідно мати комплексну систему стратегічних цілей і КРІ, а також добре організовану і збалансовану систему стратегічного вимірювання.

Нечисленні наукові дослідження адаптації КРІ до управління вітчизняними компаніями і початкова стадія її використання на практиці свідчать про досить широкий розкид думок щодо структури та показників моделі. У зв'язку з цим вважаю за необхідне провести аналіз існуючих моделей системи КРІ і доповнити рекомендаціями щодо вибору системи КРІ компаній і їх центрів

відповідальності. А оскільки КРІ є основою системи збалансованих показників, доцільно при їх формуванні спиратися на методи, визначені цією системою.

Система КРІ - скорочення від англійського «key performance indicators», що перекладається як «ключовий індикатор виконання». На думку В.Т. Чаю і Н.І. Чупахін. КРІ-це критерій, що застосовується для визначення показників діяльності, які є значущими для досягнення цілей і завдань організації і можуть бути кількісно виміряні [4]. Інші автори (А. Віхров, П. Лекомцев) розглядають КРІ як систему оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних і тактичних цілей [1]. А. К. Клочков вважає, що КРІ «являє собою систему, використовувану для досягнення головних цілей будь-якого бізнесу, таких як залучення та утримання споживачів (клієнтів), зростання професіоналізму співробітників, збільшення доходів і зниження витрат» [3]. Аналіз визначень системи КРІ, даних різними авторами, зводиться до єдиного висновку: всі вони розглядають КРІ як систему показників, які є істотними при досягненні встановлених цілей і завдань. Такий підхід в менеджменті отримав назву «Управління по цілям».

Основоположником цього підходу є Пітер Друкер (1909-2005), який в 1954 р в книзі «Практика менеджменту» дав наступне визначення бізнесу: «Бізнес - це не виживання, а управління шляхом постановки взаємопов'язаних цілей» [3].

Основні принципи управління по цілям:

Цілі розробляються не тільки для організації, але і для кожного її співробітника, причому цілі співробітників повинні безпосередньо «витікати» з цілей організації, тобто стратегічна мета розвитку організації декомпозирується на підцілі до рівня виконавців;

Цілі розробляються за принципом «зверху вниз» і «знизу вгору», що дозволяє

правильно і об'єктивно поставити цілі як для топ-менеджерів, так і для конкретних виконавців;

Персональні цілі узгоджуються між собою на горизонтальному рівні, і в подальшому досягнення мети є критерій оцінки роботи даного співробітника.

Сучасним втіленням управління по цілям і є «Система КРІ», яка включає в себе безліч управлінських моделей, що з'явилися за останні 25 років і доповнюють класичне «управління за цілями».

До таких моделей належать:

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard - BSC) Нортон і Каплана (1992 р);

Система збалансованих показників Девіда Парментер (2008);

Система управління на основі показника економічної доданої вартості - EVA (автор Стюарт Штерн) і операційного прибутку - EBITDA (початок 1990-х років);

Піраміда діяльності компанії К. Мак-Найра, Р. Лінча і К. Кроса (1990 р);

Модель стратегічних карт Л. Мейселя (1992 р);

Система ефективності діяльності і зростання - ER2M (Effective Progress and Performance Measurement) К. Робертса і П. Адамса (1993 г.);

Універсальна система показників діяльності (Total Performance Scorecard) Рамперсада Хьюберта (2003 рік).

Згідно з визначенням, даним СІМА (The Chartered Institute of Management Accountants) в словнику офіційних термінів, система збалансованих показників - «це підхід, необхідний для постачання менеджменту інформацією, що допомагає в формулюванні стратегічної політики та цілей підприємства. Даний підхід робить акцент на тому, що користувача необхідно в об'єктивній і неупередженій манері забезпечити інформацією, яка спрямована на всі ділянки діяльності підприємства. Представлена інформація повинна включати в себе як фінансові, так і нефінансові елементи і покривати такі області, як прибутковість підприємства, задоволення споживачів, внутрішня ефективність та інновації» [5].

Незважаючи на існуюче різноманіття моделей, всі вони ґрунтуються на шести розроблених функціональних стандартах - елементах, відповідність яким обов'язкова. Серед них: перспективи - компоненти, що забезпечують декомпозицію стратегії з метою її реалізації; стратегічні цілі - напрямки здійснення стратегії; показники - певні дії, необхідні для досягнення цілей; цільові значення - кількісні вираження рівня, якому повинен відповідати показник; стратегічна карта - графік, що відображає причинно-наслідкові зв'язки між окремими стратегічними цілями; стратегічні ініціативи - проекти або програми, що сприяють реалізації обраних орієнтирів [2].

Проведений аналіз моделей показує, що збалансовані моделі мають більше схожості, чим відмінностей.

Відмінності в основному стосуються форми представлення інформації, ніж змістовної сторони.

Це говорить про те, що збалансована система показників Р. Каплана і Д. Нортон є унікальною для кожного підприємства. Її структура і зміст залежать від великої кількості чинників, таких як організаційна структура, стратегічні цілі і завдання, інтереси керівництва підприємства.

Слід зазначити, що з розвитком технологій управління перераховані вище моделі допрацьовувалися і удосконалювалися вченими і фахівцями і до теперішнього часу перетворилися в сучасну систему КРІ, яка увібрала в себе найкращі ідеї, які можна застосувати на практиці

Список використаної літератури

1. Вихров А., Лекомцев П. Опыт интеграции систем КРІ/ BSC и бюджетирования в единый инструмент управления // Управление компанией. 2005. № 10. - 57 с.
2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. М. Павловой. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. 320 с.
3. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. М.: Эксмо, 2010. - 103 с.
4. Чая В.Т., Чупахина Н.И. Управленческий учет. М.: Эксмо, 2009. 480 с.
5. СІМА, Management Accounting: Official Terminology, 2005. P. 49

Автори

Томах Вікторія Володимирівна, доцент,
каф. ЕУПЛ, ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Тези доповіді надійшли 06 лютого 2017 року.

Опубліковано в авторській редакції.