

## СУЩНОСТЬ КРІ И ЕГО РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*Людмила Геннадьевна Руденко, канд. экон. наук, доц.,*

*декан факультета экономики и финансов,*

*e-mail: mila.k07@mail.ru,*

*Наталья Павловна Дегтярь, магистрант*

*кафедры экономики городского хозяйства и сферы обслуживания,*

*e-mail: golubiha@list.ru,*

*Московский университет им. С. Ю. Витте,*

*http://muv.ru*

*Статья посвящена исследованию ключевых показателей эффективности деятельности организаций. В исследовании анализируются различные точки зрения относительно сущности и содержания КРІ. Авторами статьи уточняется понятие ключевых показателей эффективности.*

*Ключевые слова: ключевые показатели эффективности (КРІ); сбалансированные показатели; стратегия предприятия; цели управления. DOI 10.21777/2307-6135-2017-2-50-54*

Изучение отечественного и иностранного опыта анализа и управления



**Л.Г. Руденко**

результативностью функционирования бизнеса позволили обосновать необходимость внедрения системы ключевых показателей эффективности (КРІ) – комплекса сбалансированных (взаимосвязанных) показателей (Balanced Scorecard, BSC) – для оценки итогов функционирования компании.

Отечественные предприятия следом за иностранными компаниями стали применять методику КРІ в практической



**Н.П. Дегтярь**

деятельности и столкнулись с рядом проблем. Выявленные трудности применения КРІ порождают необходимость в первую очередь определить сущность и содержание дефиниции КРІ, обоснование выбора системы показателей, адаптированных к российской действительности, что обусловило актуальность выбранной темы.

Целью настоящей статьи является исследование сущности КРІ и уточнение его определения.

Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, КРІ) – показатели функционирования компании, которые содействуют компании в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. С помощью КРІ можно планировать, а также контролировать эффективность и результативность деятельности компании на различных уровнях управления.

В течение последнего десятилетия по мере развития рыночной экономики в менеджменте отечественных предприятий все больше внимания уделяется стратегическому управлению. Соответственно возрастает роль стратегической составляющей в управлении [10]. При этом возникает проблема выбора наиболее существенных показателей, которые действительно могут служить индикаторами как сегодняшнего, так и, в первую очередь, будущего успеха компании, «метрикой эффективности» по терминологии российского экономиста Д. Бугрова [3].

Для таких показателей в англоязычной литературе применяется понятие Key Performance Indicators (КРІ), которое чаще всего в отечественной литературе переводится как «ключевые показатели эффективности».

Понятием КРІ широко пользуются отечественные экономисты и ученые стран СНГ, такие как С. Аштанова, М. Багирова, Н. Береза, И. Воробьев, А. Гаврилюк, Т. Лобанова, В. Петрова, А. Примерова, К. Редченко, Е. Савушкин, Д. Ткалич и др. Анализируя работы, посвященные этой теме, заметим, что среди ученых и практиков нет единого взгляда на сущность КРІ. Понятие применяется как для показателей, связанных со стратегической целью компании, так и для любых других показателей, по которым оценивается работа подразделения предприятия или отдельного сотрудника.

В русском языке используются два варианта перевода КРІ (Key Perfomance Indicator): ключевой показатель результативности (КПР) и ключевой показатель эффективности (КПЭ). Нередко термины числятся взаимозаменяемыми, что не совсем точно, поскольку показатели для оценивания целей и процессов различны, соответственно, их сущность и требования, предъявляемые к ним, различны.

Более корректный перевод на русский язык понятия Key Performance Indicators (КРІ), считаем, следующий: под «ключевыми показателями исполнения» (поставленных целей и задач) подразумевается система оценки уровня достижения стратегических целей предприятия путем отслеживания выполнения набора важнейших измеримых показателей, которые позволяют судить о том, приближается ли компания к поставленным целям, а если нет, то, что или кто этому препятствует.

Основная идея КРІ заключается в том, что с его помощью можно однозначно и предметно оценить работу и эффективность любого сотрудника, группы людей, подразделения, проекта и компании в целом. Показатель позволяет отразить всю картину процессов, происходящих в компании, с помощью цифр. Система показателей призвана предупреждать о возможных проблемах как текущего момента, так и в долгосрочной перспективе.

В большинстве современных работ КРІ рассматриваются как часть системы сбалансированных показателей Р. Каплана и Д. Нортон. Однако изобретателем системы оценки достижений результатов выполнения стратегии через КРІ является немецкий экономист П. Друкер, который более полувека назад ввел в практику менеджмента понятие «управление по целям» – концепцию управленческой деятельности, основанную на предположении потенциальных «плодов» функционирования и планировании последовательности их достижения.

По мнению П. Друкера, дефиниция КРІ должна применяться только тогда, когда предложенные показатели четко связаны со стратегической целью, создаются исходя из ее содержания [6, с. 42]. Однако использование понятия в литературных источниках не всегда соответствует его начальному значению.

В табл. 1 отражены возможные варианты толкования английского понятия КРІ различными авторами и источниками. Наиболее удачным, соответствующим назначению КРІ, является трактовка понятия российским экономистом Д. Ткалич, в которой не только отражено стратегическое направление дефиниции, но и подчеркнута разница между ключевыми показателями и вообще показателями выполнения любых целей и задач [10].

Таблица 1

Толкование дефиниции «ключевые показатели эффективности»

Автор (источник)	Толкование дефиниции	Комментарии
Англо-русский экономический словарь [1]	КРІ – ключевой показатель эффективности (результативности), показатель, который поддается количественному измерению и считается наиболее важным для оценки эффективности деятельности фирмы или сотрудника (например, объем продаж)	Не отражена связь со стратегическими целями фирмы
Словарь понятий антикризисного управления [9]	КРІ – показатель результативности – специальный показатель, характеризующий уровень достижений на пути реализации поставленных целей. Используется в процессе контроля	КРІ – показатель результативности – специальный показатель, характеризующий уровень достижений на пути реализации поставленных целей. Используется в

		процессе контроля
Д. Ткалич [10]	КРІ – финансовая и нефинансовая система оценивания, которая помогает компании установить достижение стратегических и тактических (операционных) целей. Их применение дает компании возможность оценить свое положение и помочь в оценке осуществления стратегии. Именно те управленческие показатели, которым удалось в острой конкурентной борьбе с себе подобными занять место ключевых. Отчеты по ним обычно позволяют руководителю достаточно легко ответить на следующие ключевые вопросы: приближается компания к поставленным целям или нет? что (или кто) именно мешает компании приближаться к цели?	Отражено стратегическое направление дефиниции, а также подчеркнута разница между ключевыми показателями и вообще показателями выполнения задач
Н. Береза [2]	КРІ – комплекс показателей, при помощи которого руководители проводят оценку собственных работников. Она обладает множеством общего с традиционным плановым подходом, а единственным основательным отличием является то, что показатели функционирования каждого работника привязывают к коллективным КРІ всей организации, таким как прибыль, рентабельность или капитализация. Цель системы – сформировать такую ситуацию, чтобы деятельность работников из разнообразных служб не была двойственной и не замедляла функционирование сотрудников из иных подразделений	Практически игнорируется роль КРІ как индикаторов продвижения к стратегической цели
А. Гаврилюк [5]	Ключевой показатель эффективности – среднее значение или коэффициент, характеризующий эффективность достижения определенной цели	Толкование не отражает связь со стратегией предприятия, а также необоснованно ограничивает варианты ключевых показателей средним значением или коэффициентом
В. Петрова [12]	В русском языке нет эквивалентного перевода слову performance – «количество и качество работы, которая должна быть сделана». По отношению к управлению персоналом слово performance следует переводить как результаты деятельности, или результаты работы. Согласно этому аббревиатуру КРІ надлежит интерпретировать как ключевые показатели деятельности, или ключевые показатели результатов работы. В корне неверно переводить слово performance как эффективность	Авторский вариант трактовки понятия performance более релевантный, чем общеприемлемый «эффективность»
Журнал «Финансист» [7]	Для термина key performance indicators (КРІ) в настоящий момент применяется единственное понятие – ключевые индикаторы осуществления определенных целей и задач	Считается удачным перевод понятия performance
Т. М. Лобанова [8]	КРІ – это данные, по которым оценивается результативность и эффективность действий персонала, процессов и функций управления компанией, эффективность конкретной производственной, технологической и иной деятельности. Ключевые показатели эффективности позволяют осуществлять контроль деловой активности сотрудников компании в целом в режиме реального времени	Не отражена связь КРІ со стратегическими целями компании
Википедия [4]	Ключевые показатели эффективности (англ. КРІ) – показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить	Соответствует современным взглядам

	<p>своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии... Ключевые показатели эффективности – это инструмент измерения определенных целей. Если показатель... не связан с целью, то есть не образуется исходя из ее содержания, тогда нельзя использовать данный KPI</p>	
--	--	--

На основе анализа различных вариантов подхода к толкованию дефиниции KPI нам представляется целесообразным считать ключевыми показателями эффективности наиболее важные показатели деятельности предприятия и последствия этой деятельности, которые предоставляют информацию о продвижении к стратегической цели предприятия.

Проведенные исследования позволили авторам уточнить трактовку дефиниции KPI. *Ключевые показатели эффективности – это система финансовых и нефинансовых показателей, которые являются индикаторами результативности выполнения стратегических целей организации, позволяющая осуществлять тактическое управление на основе разработанных промежуточных операционных показателей.*

Дефиниция KPI должна применяться только тогда, когда предложенные показатели четко связаны со стратегической целью и образуются исходя из ее содержания. Применение понятия KPI по любым показателям, используемым для оценки работы подразделений предприятия и отдельных работников, представляется нам некорректным.

Считаем целесообразным использование KPI для оперативного управления методом построения на основе ключевого стратегического показателя (собственно KPI) промежуточных операционных показателей, рассчитанных на текущий отрезок времени.

Использование KPI и разработанных на их основе показателей выполнения промежуточных целей и задач позволяет, с одной стороны, отслеживать продвижение к стратегической цели, с другой стороны, представляет собой инструмент оперативного управления и своевременного принятия корректирующих решений на пути к достижению стратегических ориентиров.

#### **Литература**

1. Key performance indicator // Англо-русский экономический словарь. [http://economy\\_en\\_ru.academic.ru/35620/key\\_performance\\_indicator](http://economy_en_ru.academic.ru/35620/key_performance_indicator).
2. Алексеева С. Что такое KPI и как с ними работать. <https://lobanov-logist.ru/library/352/58910>.
3. Бугров Д. Метрика эффективности // Вестник McKinsey. 2003. № 3.
4. Ключевые показатели эффективности // Википедия. <http://ru.wikipedia.org/wiki>.
5. Гаврилюк А. Введение в KPI – ключевые показатели эффективности. <http://www.aweb.com.ua/seo-blog/kpiintroduction>.
6. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / пер. с англ. – М.: Вильямс, 2003. 394 с.
7. Ключевые показатели эффективности // Финансист. 2011. <http://financier.ua/?p=1359&lang=ru>.
8. Лобанова Т. Н. Система ключевых показателей эффективности деятельности банка // Управление в кредитной организации. 2008. № 4. <https://www.lawmix.ru/bux/45583>.
9. Показатель результативности // Словарь терминов антикризисного управления. 2000. <http://dic.academic.ru/dic.nsf/anticris/72758>.
10. Разовский Ю. В., Алексеев А. Н., Шмелева А. Н., Алексашина Т. В., Руденко Л. Г., Барт Т. В., Бурыкин Е. С., Рязанов А. А. Стратегическое управление ресурсами прибрежных зон. Т. 2: Развитие инфраструктуры прибрежных зон / под общ. ред. А. В. Семенова. – М.: МУ им. С. Ю. Витте, 2016. 150 с.
11. Ткалич Д. Управление компанией через систему KPI. Часть 2 // Металіка. 24.06.2010. <https://www.metalika.ua/articles/upravlenie-kompaniei-cherез-sistemu-kpi-chast-2.html>.
12. Что такое KPI's (Key Performance Indicators). <http://dps.smrtlc.ru/Disc/KPI.htm>.

*The essence of kpi and its role in the management of the enterprise*

*Lyudmila Gennadievna Rudenko, Ph.D., associate professor, dean of the faculty of economics and finance, Moscow Witte University*

*Natalya Pavlovna Degtyar, undergraduate, department of economics and urban service areas, Moscow Witte University*

*The article is devoted to the exploration of key performance indicators organizations. The study analyses different perspectives regarding the essence and contents of the KPI and the author's interpretation of the index.*

*Keywords: key performance indicators (KPIs), balanced scorecards, strategy of the enterprise, management objectives.*

УДК 1/14 (35)

**КОНСЕРВАТИЗМ В РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ  
МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ**

*Сергей Петрович Дуреев, канд. филос. наук,  
доцент кафедры философии и социальных наук,  
e-mail: drvsp@yandex.ru,*

*Сибирский государственный аэрокосмический университет  
им. академика М. Ф. Решетнёва,  
<http://www.sibsau.ru>*

Центральное и местное самоуправление основаны на одном и том же принципе народовластия, т. е. на участии общества в государственном управлении (первая – в верховном, вторая – в местном). Построение этих систем на разных началах вызовет между ними несомненное противоречие, будет мешать правильному ходу административной машины и рано или поздно приведет к реформе одного на началах другого.

С. Ю. Витте (Самодержавие и земство. 1908. С. 18)

*В статье раскрываются особенности реализации консервативной концепции местного самоуправления в России, основанные на исторически сложившемся порядке общественных отношений, преемственности социальных связей и стандартов естественности коллективистского типа общества. Показано, что огосударствление сферы жизнеутверждения местного сообщества, органов местного самоуправления сопровождалось нравственным возрождением местного сообщества. Доказано, что органы местного самоуправления формировались из лучших представителей местного сообщества.*

*Ключевые слова: местное самоуправление; псевдосфера функционирования; органы местного самоуправления; огосударствление; нормы права; репрезентация действительности.*

Местное самоуправление в России имеет глубокие исторические корни, веками устоявшиеся традиции<sup>1</sup>. Псевдосфера функционирования органов местного самоуправления определялась всей совокупностью социальных норм, ведущая роль в которых отводилась внутренним законам нравственности, идеалам правды, добра и справедливости.

<sup>1</sup> О реализации либеральной концепции местного самоуправления см.: Дуреев С. П. Российская модель местного самоуправления // Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 2: Юридические науки. 2016. № 2 (8). С. 23–31.