РОССИЙСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО
Том 19 • Номер 12 • декабрь 2018
ISSN 1994-6937
Russian Journal of Entrepreneurship

издательство Креативная экономика

Совершенствование корпоративного управления в сервисной компании с использованием системы показателей эффективности

Перевозова О.В.[1], Калашников О.Н.

[1] Финансовый университет при Правительстве РФ – Челябинский филиал, Челябинск, Россия

АННОТАЦИЯ:

В статье рассматриваются вопросы совершенствования корпоративного управления в сервисной компании с использованием системы показателей эффективности. Актуальность темы исследования обусловлена противоречием между высокой экономической и социальной значимостью рассматриваемой проблемы и недооценкой внедрения KPI в практике отечественного менеджмента.

Авторами раскрыта сущность понятия «ключевые показатели эффективности» и рассмотрены точки зрения исследователей. В результате изучения определений KPI, выработанных отечественными экспертами, был сделан вывод об отсутствии единого подхода к определению указанного понятия. Авторы придерживаются точки зрения, что KPI представляют собой элемент стратегического управления, если они подчинены решению задач, стоящих перед предприятием.

В статье рассматривается опыт разработки и внедрения системы KPI на примере сервисной компании. При этом рассмотрены этапы и результаты процесса внедрения ключевых показателей эффективности.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: корпоративное управление, ключевые показатели эффективности, система KPI, сервисная компания.

Improvement of corporate governance in a service company using a system of performance indicators

Perevozova O.V.[1], Kalashnikov O.N.

[1] Chelyabinsk branch of Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia

Введение

В современных условиях, важное значение придается вопросам совершенствования корпоративного управления как одного из условий повышения эффективности деятельности предприятия. Повышение эффективности работы предприятия, независимо от формы собственности и вида деятельности, невозможно без мотивации персонала. От этого зависит заинтересованность сотрудников в достижении более высоких показателей деятельности, а следовательно, способность персонала успешно решать задачи, стоящие перед предприятием.

Одним из направлений совершенствования корпоративного управления является разработка и использование системы ключевых показа-

телей эффективности (KPI). Посредством внедрения KPI решается задача повышения мотивации персонала, совершенствуется управление бизнес-процессами предприятия. Однако далеко не всегда руководителями предприятий осознается необходимость разработки и внедрения KPI.

Актуальность темы исследования обусловлена противоречием между высокой экономической и социальной значимостью проблемы совершенствования корпоративного управления с использованием системы показателей эффективности, и недооценкой внедрения KPI в практике отечественного менеджмента.

В рамках данной статьи рассматриваются вопросы совершенствования корпоративного управления с использованием системы показателей эффективности на примере ООО «Федеральная сервисная компания» (Нижний Новгород). Выбор в качестве объекта исследования сервисной компании обусловлен спецификой деятельности данного предприятия, направленной на максимальное удовлетворение пожеланий заказчиков, что является условием конкурентоспособности на рынке.

Научная новизна исследования заключается в теоретическом обосновании использования KPI применительно к условиям сервисной компании как механизма повышения эффективности работы персонала.

В рамках исследования предложен методический подход к разработке и внедрению KPI в условиях сервисной компании, определены ключевые показатели определения

ABSTRACT:

The article deals with the issues of improving corporate governance in the service company using a system of performance indicators. The relevance of the research topic is due to the contradiction between the high economic and social significance of the problem and the underestimation of the implementation of KPI in the practice of domestic management. The author reveals the essence of the concept of "key performance indicators" and considers the point of view of researchers. As a result of the study of definitions of KPI developed by domestic authors, it was concluded that there is no single approach to the definition of this concept. The author holds the point of view that KPIs are an element of strategic management if they are subordinated to the solution of the tasks facing the enterprise. The article discusses the experience of development and implementation of the KPI system on the example of a service company. The stages and results of the process of implementation of key performance indicators are considered.

KEYWORDS: corporate governance, key performance indicators, KPI system, service company

JEL Classification: M10, M11, M21 **Received: 17.10.2018 / Published: 28.12.2018**

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Perevozova O.V. (o-v-perevozova@mail.ru)

CITATION:

Perevozova O.V., Kalashnikov O.N. (2018) Sovershenstvovanie korporativnogo upravleniya v servisnoy kompanii s ispolzovaniem sistemy pokazateley effektivnosti [Improvement of corporate governance in a service company using a system of performance indicators]. Rossiyskoe predprinimatelstvo. 19. (12). – 4007-4016. doi: 10.18334/rp.19.12.39604

эффективности по направлениям деятельности предприятия и индикаторы их измерения.

Понятие «ключевые показатели эффективности»

Впервые, система ключевых показателей эффективности (KPI) была разработана американскими исследователями Р. С. Капланом и Д. П. Нортоном, которые выдвинули идею о том, что результаты деятельности компании необходимо рассматривать с точки зрения условий, которые преодолевались для их достижения [4] *(Kaplan, Norton, 2005)*. Так, рассматривая прибыль предприятия, полученную от реализации товаров или услуг, необходимо учитывать показатели, оказывающие влияние на ее величину (организацию бизнес-процессов, показатели, характеризующие кадровый потенциал, удовлетворенность потребителей качеством продукции или услуг).

Рассмотрим определения KPI, данные отечественными авторами. Так, Д. Ткалич рассматривает указанное понятие как системы оценивания, которые могут быть как финансовые, так и нефинансовые, применяемые для оценки степени достижения целей компании и выявления факторов, мешающих этому [9] *(Tkalich, 2010)*. Таким образом, Д. Ткалич указывает на то, что система ключевых показателей является инструментом стратегического управления предприятием.

Н. Береза определяет KPI как совокупность показателей для оценивания эффективности работы персонала. Таким образом, указанный автор ограничивает область применения ключевых показателей эффективности сферой управления персоналом [7] *(Rudenko, Degtyar, 2017)*.

А. Гаврилюк определяет понятие «ключевой показатель эффективности» как коэффициент, характеризующий степень достижения цели [7].

В. Петрова, на основе анализа значения слова *performance* в аббревиатуре KPI, указывает на то, что данный термин следует интерпретировать как ключевые показатели результатов работы [7].

Т. М. Лобанова определяет KPI как данные, позволяющие осуществлять оценку работы персонала [7].

Л. Г. Руденко, Н. П. Дегтярь определяют понятие «ключевые показатели эффективности» как систему финансовых и нефинансовых показателей, характеризующих результат достижения стратегических и тактических целей предприятия [7].

ОБ АВТОРАХ:

Перевозова Ольга Владимировна, кандидат экономических наук, профессор РАЕ, доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга (o-v-perevozova@mail.ru)

Калашников Олег Николаевич, магистрант 2 года обучения программы «Корпоративное управление» (oleg_0590@mail.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Перевозова О.В., Калашников О.Н. Совершенствование корпоративного управления в сервисной компании с использованием системы показателей эффективности // Российское предпринимательство. – 2018. – Том 19. – № 12. – С. 4007-4016. doi: 10.18334/rp.19.12.39604

Таким образом, отечественными исследователями не выработано единого подхода к определению понятия «ключевые показатели эффективности». На основе изучения различных определений данного понятия можно выделить две точки зрения, сложившиеся в отечественной науке относительно характера и сферы применения KPI.

Согласно первой – KPI рассматриваются как инструмент стратегического управления предприятием. Согласно второй – применение KPI ограничивается сферой управления персоналом. Мы полагаем, что ключевые показатели эффективности, используемые для оценки деятельности персонала, представляют собой элемент стратегического управления, если они подчинены решению задач, стоящих перед предприятием.

Рассмотрим компоненты системы KPI. Р. С. Каплан и Д. П. Нортон предложили выделить среди множества аналитических показателей, сложных для восприятия, ключевые из них. В классической системе показателей присутствуют четыре блока:

- первый блок – миссия и стратегия компании;
- второй блок – внутренние бизнес-процессы;
- третий блок – обучение и развитие персонала;
- четвертый блок – потребители продукции или услуг [4].

В свою очередь, каждый из блоков включает в себя цели, показатели, задачи, мероприятия.

Н. Н. Кондрашева выделяет три типа ключевых показателей эффективности (KPI):

- первый тип – KPI, свидетельствующие об общем положении дел;
- второй тип – показатели бизнес-процессов (указывают на то, что именно следует делать);
- третий тип – KPI, указывающие на то, каким образом возможно повысить эффективность [3] *(Kondrasheva, 2013)*.

Г. А. Еремина выделяет три компонента KPI:

- первый компонент – «компетенции» (включает в себя оценку персонала посредством определения компетенций исходя из особенностей занимаемой сотрудником должности и оценку соответствия предъявляемым требованиям);
- второй компонент – «процесс» (оценка соответствия текущей деятельности, нормам и правилам, установленным в компании);
- третий компонент – «результат» (оценка на основе сравнения полученного результата с планируемыми показателями) [2] *(Eremina, 2015)*.

Разработке KPI предшествует тщательный анализ внутренних бизнес-процессов предприятия, на основе которого определяются показатели, оказывающие ключевое влияние на результативность работы предприятия в целом, отдельных структурных подразделений и сотрудников. Рассмотрим подробнее алгоритм разработки ключевых показателей эффективности. О. Е. Бехтина определила следующий порядок разработки KPI [1] *(Bekhtina, 2016)*. Весь процесс разбит ею на несколько последовательных этапов:

1 этап – определение стратегической цели компании;

2 этап – разработка стратегической карты;

3 этап – определение показателей, играющих ключевую роль;

4 этап – определение индикаторов измерения показателей;

5 этап – разработка мероприятий (программ), направленных на совершенствование работы компании (отдельных структурных подразделений);

6 этап – разработка отчетности в соответствии с определенными ключевыми показателями эффективности.

В ходе разработки системы KPI учитываются как количественные, так и качественные показатели. Алгоритм разработки ключевых показателей эффективности, предложенный О. Е. Бехтиной, был взят за основу в ходе внедрения KPI в ООО «Федеральная сервисная компания».

Особенности разработки и внедрения KPI в рамках сервисной компании

Объектом исследования является деятельность ООО «Федеральная сервисная компания». В настоящее время предприятие является одним из лидеров технического обслуживания инженерных систем. Оно оказывает услуги по комплексному техническому обслуживанию, автоматизации, диспетчеризации и мониторингу инженерного оборудования систем кондиционирования и климат-контроля в учреждениях и организациях различного профиля. Также ООО «Федеральная сервисная компания» предоставляет услуги по аутсорсингу инженерного персонала. В структуре продаж 58% выручки приходятся на услуги сервисного обслуживания по договорам. 42% – на оказание услуг аутсорсинга.

На первоначальном этапе был проведен анализ внутренних бизнес-процессов компании и определены те из них, которые имеют ключевое значение для работы компании. Структура бизнес-процессов, имеющих ключевое значение для работы компании, показана в *таблице 1*.

Как следует из данных, представленных в *таблице 1*, эффективность большинства бизнес-процессов, имеющих ключевое значение для компании, в той или иной степени связана с деятельностью персонала. Поэтому внедрение KPI на предприятии имело целью обеспечить повышение эффективности работы всех категорий сотрудников и в конечном итоге обеспечить дальнейшее развитие предприятия.

В рамках разработки KPI были проанализированы должностные обязанности сотрудников, характер работы которых связан с непосредственным обеспечением ключевых бизнес-процессов компании. Далее по каждому структурному подразделению были определены ключевые показатели эффективности и индикаторы измерения показателей. Ключевые показатели эффективности по направлениям деятельности компании и индикаторы их измерения представлены в *таблице 2*.

Исходя из ключевых показателей деятельности по каждому направлению работы компании были разработаны KPI по отдельным должностям. Следующим этапом вне-

Таблица 1

Структура бизнес-процессов, имеющих ключевое значение для работы сервисной компании

Бизнес-процессы	Подпроцессы	Содержание
Основные бизнес-процессы	Предоставление услуг сервисного обслуживания	1) взаимодействие с клиентами; 2) организация процесса сервисного обслуживания; 3) аутсорсинг инженерного персонала
	Обеспечение качества предоставления услуг	1) мониторинг качества предоставления услуг; 2) решение возникающих конфликтных ситуаций и проблем
Бизнес-процессы управления	Общее руководство компанией	1) разработка стратегии развития компании; 2) управление качеством производственного процесса
	Управление персоналом	1) работа с кадрами; 2) разработка и совершенствование организационной структуры организации; 3) повышение квалификации и аттестация кадров
	Управление финансами	1) осуществление и анализ финансово-хозяйственной деятельности; 2) ведение бухгалтерского учета; 3) организация системы внутреннего контроля и аудита
	Управление материально-техническим снабжением	1) организация материально-технического снабжения

Источник: составлено авторами

Таблица 2

Ключевые показатели эффективности по направлениям деятельности компании

Направление деятельности	Показатели эффективности	Темпы прироста 2018 г. к 2017 г.
Продажи услуг	Количество заключенных договоров на сервисное обслуживание	11%
	Рентабельность отдела продаж (%)	12,5%
	Коэффициент удовлетворенности клиентов	2%
Сервисное обслуживание и аутсорсинг	Количество нормо-часов на 1 сотрудника	8%
	Маржа по работам (%)	5%
	Коэффициент удовлетворенности клиентов	2%
Финансово-хозяйственная деятельность	Среднемесячная заработная плата на 1 работника	19%
	Отношение общего долга к выручке (%)	-20%
	Рентабельность прибыли до налогообложения	9%
	Точка безубыточности (BEP)	-3%

Источник: составлено авторами

дрения KPI стала разработка отчетности в соответствии с определенными ключевыми показателями эффективности. Основная сложность при этом заключалась в вычленении вклада отдельных сотрудников в общие показатели деятельности структурного подразделения. Указанная проблема была решена посредством внедрения четких и понятных количественных и качественных критериев эффективности сотрудников.

Для структурных подразделений, непосредственно участвующих в производственном процессе и продажах услуг, ключевое значение имеет показатель удовлетворенности клиентов, который определяется на основе оценок потребителями услуг качества обслуживания и выполнения работ. Данный показатель особенно важен применительно к деятельности сервисной компании.

Система KPI была введена на предприятии приказом генерального директора. Ее внедрение потребовало внесения изменений в локальные акты предприятия. В частности, были внесены изменения в положение о материальном стимулировании сотрудников.

Результаты внедрения KPI выражаются в повышении эффективности деятельности предприятия. За период внедрения системы ключевых показателей эффективности увеличилось количество заключенных договоров с клиентами. Прибыль предприятия за 9 месяцев 2018 г. по сравнению с аналогичным показателем прошлого года увеличилась в 1,5 раза.

Заключение

Итак, внедрение KPI на предприятии позволяет управлять бизнес-процессами, осуществляя воздействие на сотрудника как главное звено в достижении стратегических целей компании. Используя KPI в качестве инструмента корпоративного управления возможно настраивать бизнес-процессы в соответствии с характером стоящих перед предприятием задач.

В сфере управления персоналом применение KPI позволяет выстроить эффективную систему мотивации сотрудников к достижению высоких показателей деятельности. Процесс разработки и внедрения KPI в условиях сервисной компании разбит на ряд последовательных этапов и осуществляется на основе глубокого изучения бизнес-процессов компании с вычленением из них ключевых, оказывающих влияние на результаты деятельности.

Опыт внедрения KPI в сервисной компании, рассмотренный в статье, показал, что данный инструмент позволяет решить задачи настройки бизнес-процессов, создания системы мотивации персонала, что в конечном итоге способствует повышению эффективности работы всего предприятия.

ИСТОЧНИКИ:

1. Бехтина О.Е. Система ключевых показателей эффективности (KPI) как метод антикризисного управления // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева,

2016. – № 3. – url: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-klyuchevyh-pokazateley-effektivnosti-kpi-kak-metod-antikrizisnogo-upravleniya.
2. Еремина Г.А. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления организацией // Интернет-журнал «Науковедение», 2015. – № 5(30).
3. Кондрашева Н.Н. Ключевые показатели эффективности как факторы совершенствования деятельности предприятия // Проблемы экономики и менеджмента, 2013. – № 12(28). – url: https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-kak-faktory-sovershenstvovaniya-deyatelnosti-predpriyatiya .
4. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2005.
5. Комлев М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации // Теория и практика общественного развития, 2015. – № 20. – url: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-klyuchevyh-pokazateley-effektivnosti-kak-instrument-sovershenstvovaniya-menedzhmenta-organizatsii.
6. Палаткина А.В. Применение системы ключевых показателей эффективности для мотивации персонала // Научный вестник московского государственного технического университета гражданской авиации, 2013. – № 4(190). – doi: 130–137.
7. Руденко Л.Г., Дегтярь Н.П. Сущность kpi и его роль в управлении предприятием // Вестник московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление, 2017. – № 2(21). – doi: 10.21777/2307-6135-2017-2-50-54.
8. Сахнов С.Н. Сбалансированное управление и система ключевых показателей // Управление экономическими системами: Электронный научный журнал, 2014. – № 5(65). – url: https://cyberleninka.ru/article/n/sbalansirovannoe-upravlenie-i-sistema-klyuchevyh-pokazateley.
9. Ткалич Д. Управление компанией через систему KPI. Часть 2. Металла. [Электронный ресурс]. URL: https://www.metalika.ua/articles/upravlenie-kompaniei-cherez-sistemu-kpi-chast-2.html. (дата обращения: 22.09.2018).

REFERENCES:

Bekhtina O.E. (2016). Sistema klyuchevyh pokazateley effektivnosti (KPI) kak metod antikrizisnogo upravleniya[Improving of approaches anti-crisis management of enterprise]. Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. 2 (3). (in Russian).

Eremina G.A. (2015). Klyuchevye pokazateli effektivnosti kak instrument upravleniya organizatsiey [Key performance indicators as a tool for management of organization]. Naukovedenie. (5(30)). (in Russian).

Kaplan R., Norton D. (2005). Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu [Balanced scorecard. From strategy to action] M.: Olimp-Biznes. (in Russian).

Komlev M.Kh. (2015). Sistema klyuchevyh pokazateley effektivnosti kak instrument sovershenstvovaniya menedzhmenta organizatsii [The key performance indicators as a tool of management improvement]. Theory and practice of social development. (20). (in Russian).

Kondrasheva N.N. (2013). Klyuchevye pokazateli effektivnosti kak faktory sovershenstvovaniya deyatelnosti predpriyatiya [Key performance indicators as a factor of business improvement]. Problems of economy and management. (12(28)). (in Russian).

Palatkina A.V. (2013). Применение системы ключевых показателей эффективности для мотивации персонала Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. (4(190)). doi: 130-137.

Rudenko L.G., Degtyar N.P. (2017). Suschnost kpi i ego rol v upravlenii predpriyatiem [The essence of kpi and its role in the management of the enterprise]. Vestnik Moskovskogo universiteta im. S.Yu. Vitte. Seriya 1: Ekonomika i upravlenie. (2(21)). (in Russian). doi: 10.21777/2307-6135-2017-2-50-54 .

Sakhnov S.N. (2014). Sbalansirovannoe upravlenie i sistema klyuchevyh pokazateley [Balanced management and key performance indicators]. УЭкС. (5(65)). (in Russian).