

## **КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ИХ ПРИМЕНЕНИЕ В АГРОБИЗНЕСЕ**

Проблема правильной оценки эффективности и степень качественной работы промышленных организаций на современном этапе формирования общества приобретает не мало важное значение.

Особое значение проблемы эффективности организации представляет собой необходимость верно учесть и изучить степень и полноту эффективности возможных средств и частей производства.

Под ключевыми показателями эффективности понимается такой показатель, который определяет эффективность работы той либо другой организации: как оно успешно функционирует, достигает ли поставленных перед ними задач.

Сущность ключевых показателей эффективности на современном этапе.

Основной целью ключевых показателей эффективности является не то, чтобы поменять те либо другие системы отчетности, а занять место индикаторов работы организации, предостеречь о возможности появления проблем. За основу для разработки КРІ (Key Performance Indicators - KPI) принимается стратегический план организации в любой из имеющихся форм и бизнес-модель организации (организационная структура и ключевые бизнес-процессы). Изучение стратегических задач и их изображение на бизнес-модель организации предоставляют возможность найти, какие количественные изменения в организации будут являться подтверждением того, что поставленная цель достигнута, и какова динамика таких изменений во времени. Из выделенного перечня измеримых характеристик организации отбираются ключевые показатели эффективности [1]. Выбранные КРІ сводятся в систему, т.е. разрабатываются процедура и возможные форматы отчетности. Хочется подчеркнуть то, что делается разработка планов показателей на ближайший, обозримый для любой конкретной организации, период.

Главные подходы к внедрению системы КРІ:

Первый подход — это применение мирового опыта в виде атласов КРІ организации из данной сферы. Преимуществом этого подхода является отсутствие необходимости "изобретать велосипед". Также имеется и недостаток – это неподготовленность системы управления работать в отечественных компаниях с требуемой степенью информационной прозрачности и неактуальность (на данной стадии развития) большей части показателей (в

силу разных стратегических задач, которые стоят перед российскими и европейскими либо американскими организациями).

Второй подход — это разработка KPI с учетом уровня развития и особенностей системы управления организацией. Преимущества данного подхода - организация получает систему KPI, полностью подходящую ее текущим стратегическим целям; главные руководители чувствуют себя соавторами данной системы, и процесс ее внедрения проходит намного быстрее и продуктивнее. Непременно, организация получает опыт самостоятельного развития и изменения этой системы KPI. Недостаток - необходимость проводить огромную предварительную работу по выявлению и разработке KPI в организации. Обобщая преимущества и недостатки данных подходов, мы можем увидеть, что в первом случае больше времени и сил требуется на внедрение системы, а во втором - на ее разработку. Российский опыт говорит, что второй подход чаще оказывается наиболее результативным. [2].

Организация от внедрений KPI получит:

1. Выработку стратегически значимых для организации показателей оценки работы.
2. Формирование прогноза динамики их изменения.
3. Создание процедуры их оценки и отчетности.

Основные преимущества и недостатки работы с ключевыми показателями эффективности.

На сегодняшний момент некоторые организации пытаются настроить своих сотрудников работать по системе KPI. Необходимо помнить, что KPI - совокупность значений, благодаря которой работодатели дают оценку своим сотрудникам. Она имеет схожее с обыкновенным плановым подходом. [3]. Но с одним серьезным различием: характеристики деятельности каждого работника привязывают к единым KPI всей организации (таким, как доход, эффективность либо превращение в капитал). Целью всей системы является сделать так, чтобы действия работников из разных сфер не были неоднозначными и не тормозили работу сотрудников из других отделов. Каждый вносит собственный вклад в общее дело, работает на достижение стоящих перед ним задач и в последствии получает бонусы за их реализацию.

Под "эффективностью" подразумевается не только объем работ, совершенный за единицу времени, но и та выгода, которая получена организацией от деятельности работника. В каждом отделе общие KPI организации "дробятся" на более мелкие - индивидуальные. Но

ключевых показателей для каждого не должно быть много, хватит 3-5 КРІ, но главное - чтобы каждый из них можно было легко измерить. [4].

Во многих организациях, помимо ежемесячного контроля, результаты всех КРІ берутся за основу ежегодной оценки эффективности работы сотрудников. После проведения годовой оценки руководитель по персоналу составляет списки наиболее перспективных специалистов для зачисления их в кадровый резерв организации и повышения в должности. Данный подход стимулирует более качественно выполнять функциональные обязанности.

Главным недостатком этой системы является, то что в ситуации, если подразделение плохо выполнило поставленную перед ними задачу, в заработной плате могут потерять сразу все его сотрудники, потому что персональные КРІ связаны с ключевыми показателями всего отдела.

К недостаткам работы в системе ключевых показателей относится и то, что не все работники могут напрямую влиять на стратегические КРІ организации.

Преимущества: Размер бонуса работника напрямую зависит от выполнения его индивидуальных КРІ; За каждым сотрудником закреплена ответственность за определенный участок работы; Сотрудник видит собственный вклад в достижении общей цели организации[5].

Недостатки: Из-за очень большого числа КРІ в общем бонусе доля каждого из них мала; Очень большой вес одного из показателей ведет к перекосам в работе; Реально недостижимые КРІ подавляют работу сотрудников. В целом можно сказать о том, что система КРІ обещает специалистам четкие цели работы и прозрачные бонусы. Однако показатели могут оказаться недостижимыми, а переход на подобную систему болезненным для организации, в которую систему вводят. [6].

Более целесообразным будет распространение системы ключевых показателей в тех организациях, где:

- Каждый отдел может преследовать свои цели, не постоянно совпадающие с единым планом организации;
- Отсутствует оперативный контроль над действием реализации тактики в организации.
- Кроме того для более успешной работы система ключевых показателей должна основываться на ряде главных критериев:

- Показатели должны трансформировать стратегию организации в краткосрочные задачи текущей работе;
- Показатели должны полностью отражать все ключевые нюансы работы организации;
- Количество характеристик должно быть наименьшим;
- Показатели и их процедуры расчета должны быть понятны всем работникам организации.

### **Библиографический список**

1. Зеленин Д. Как внедрить систему ключевых показателей // Управляющий партнер ЗАО "ПиЭмТим". - 2012. - №2. - С. 5-6.
2. Исследование в области менеджмента [Электронный ресурс]: науч. журн. / Гос. ун-т МИРБИС. – Электрон. журн. – Москва: М, 2013. – URL: <http://www.Деньги.ua> (дата обращения 10.03.2014).
3. Ключков А.К. KPI и мотивация персонала // Полный сборник практических инструментов. - 2010. - №6. - С. 3-8.
4. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Марр Б. - Бинوم: Лаборатория знаний, 2013. - 344 с.
5. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности / Пармендер Д. - Олимп-Бизнес, 2009. - 264 с.
6. Управление общественными и экономическими системами [Электронный ресурс]: многопредмет. науч. журн. / междунар. науч. интернет журнал. / Моск. Гос. ун-т. - М., 2012. - URL: <http://www.ecopsy.ru> (дата обращения 01.03.2014).