

handle/10995/54236 (дата обращения: 27.10.2020).

12. Якушев М.Ф. Финансовая политика

организации: понятие, цели и этапы формирования // Финансы и кредит. 2014. № 36. С. 37-43.

УДК 334.02

Зарубина Юлия Владимировна,

к.э.н., доцент, доцент кафедры «Экономика, маркетинг и психология управления»,
ФГБОУ ВО «Ангарский государственный технический университет»,
e-mail: yulzar@mail.ru

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО КРИЗИСА

Zarubina Y.V.

KEY PERFORMANCE INDICATORS AND MANAGEMENT STRATEGY ORGANIZATION IN THE CURRENT CRISIS

Аннотация. В статье рассматривается стратегия управления организацией в период кризиса в увязке с пересмотром оперативных показателей деятельности и нормализацией ключевых показателей эффективности.

Ключевые слова: бизнес-модель, пандемия COVID-19, ключевые показатели эффективности, нормализация ключевых показателей эффективности, риски.

Abstract. The article discusses the strategy of managing an organization during a crisis in conjunction with the revision of operational performance indicators and normalization of key performance indicators.

Keywords: business model, COVID-19 pandemic, key performance indicators, normalization of key performance indicators, risks.

Как известно, социально-экономические системы любого масштаба характеризуются цикличностью развития и периодичностью кризисов, а экономические теоретики рассматривают кризис как неизбежную форму существования практически любого развивающегося процесса. Несмотря на достаточную изученность экономических кризисов, следует отметить, что вряд ли экономика и особенно общество могут быть хорошо подготовлены к возникающим каждый раз новым вызовам. Особенно «неподготовленным» мир оказался к нынешнему кризису, связанному с пандемией COVID-19, и в этом, пожалуй, его главное отличие от всех предыдущих. Наступление и протекание этого кризиса характеризуется высочайшей степенью неопределенности. Разумеется, управление в таких условиях существенно отличается от традиционного управления организацией, имеет свою специфику, которая связана с существенными изменениям в условиях деятельности предприятий, а также с непредсказуемостью ситуации и вероятными новыми управленческими проблемами. Эта изменчивая среда требует оперативной разработки нового подхода к ведению бизнеса. Такой подход диктует требования по реинжинирин-

гу бизнес-процессов и оптимизации бизнес-моделей [1], однако, наряду с попытками стратегического управления, необходимо решать и задачи оперативного управления: заниматься непрерывным, научно обоснованным наблюдением за текущими процессами в организации, их оценкой, прогнозированием изменений и отклонений от заданных параметров.

Задача повышения эффективности управления современной организацией нередко успешно решается посредством формирования сбалансированной системы показателей или ключевых показателей эффективности (КПЭ) [2], что обеспечивает целенаправленную реализацию мониторинга за деятельностью организации, позволяет прогнозировать и предупреждать появление проблем, органично сочетая стратегическое и оперативное управление. Сегодня в связи с пандемией COVID-19, при всей тяжести ее последствий, мы имеем уникальные условия, в которых осуществляется работа организаций. Появились новые риски, учет и мониторинг которых не осуществлялся прежде и не был учтен в рамках имеющейся в организации системы КПЭ, а именно:

- риск существенного снижения спроса

из-за запрета деятельности и приостановки бизнеса;

- риск снижения спроса из-за снижения покупательной способности населения;

- риск потери рынка и покупателей в связи с переориентацией их в другие сегменты (например, переход из традиционной торговли в онлайн, переход из высокого сегмента в низкий);

- риск снижения управляемости бизнес-процессов при переходе на дистанционный режим работы.

В рамках данной статьи предлагается подход к политике управления организацией в период кризиса в увязке с пересмотром оперативных показателей деятельности, нормализацией КПЭ и стратегических показателей развития.

Таким образом, будет решаться задача разработки стратегии, учитывающей новые риски. Для выполнения данной задачи может формироваться рабочая группа в составе консультантов и руководителей организации, принимающих стратегические решения. Руководители подразделений предприятия могут сформировать стратегическое видение угроз и возможностей его развития в условиях пандемии и внести свой вклад в формирование КПЭ. При этом необходимо реализовать следующие мероприятия: рассмотреть перспективы развития бизнеса в нескольких направлениях методом мозговой атаки и обмена мнениями, определить стратегические цели для каждой перспективы, задокументировать стратегию, построить стратегическую карту, определить показатели, критерии и стратегические меры.

Такой подход позволит сформулировать стратегию компании в период пандемии COVID-19, а возможно и обновить общую модель бизнеса, переведя ее в плоскость решения конкретных вызовов и угроз кризиса.

Существуют исследования [3], предлагающие конкретный набор трех групп показателей для комплексной оценки эффективности деятельности организаций:

1. Показатели первого блока – «Финансы».

2. Показатели второго блока – «Клиенты».

3. Показатели третьего блока – «Бизнес-процессы, обучение и развитие персонала».

Каждая группа содержит некоторый набор конкретных показателей в рамках дан-

ного деления, которое само по себе является достаточно общим и может видоизменяться в зависимости от конкретной отрасли, формы собственности или бизнес-модели. Признано, что применение КПЭ представляется успешным в усилении стратегии развития бизнеса, ее формализации, проведении и донесении до каждого руководителя. Какую же пользу можно извлечь из разработанной системы КПЭ во время кризиса? Действительно ли, что «старые» КПЭ перестают работать и могут негативно повлиять на бизнес?

В противоречивое время быстрых изменений на рынке представители бизнеса усиленно ищут решения, которые позволят остаться бизнесу на плаву. Известно, что в кризисное время предприниматели вынашивают идеи успеха. Приблизить эти идеи к реализации вполне может, на наш взгляд, работа с системой КПЭ. Поскольку пандемия вторглась в жизнь, внося в нее порой кардинальные изменения, необходимо сформулировать ответ на вызовы кризиса и провести стратегические мероприятия. На этапе нового осмысления стратегии миссия бизнеса проясняется, и важно ответить на ключевые вопросы и согласовать видение деятельности предприятия с механизмами эффективного управления, заложенными в системе КПЭ. Возможно, хорошим решением будут мероприятия, направленные на нормализацию КПЭ.

Нормализация КПЭ – это процесс пересчета ключевых показателей эффективности с целью исключения влияния на оценку достигнутых результатов факторов (как отрицательных, так и положительных), на которые менеджмент компании не может оказывать воздействия.

Рассмотрим некоторые направления и механизмы согласования новых целей и задач, обусловленных пандемией COVID-19, с имеющейся системой КПЭ.

1. Показатели первого блока – «Финансы».

Уже понятно, что будет сильное падение доходов и рост безработицы, что в целом драматически повлияет на спрос. Это приведет к тому, что люди еще больше будут стремиться к осознанному потреблению, в том числе и по финансовым соображениям. При текущем сценарии развития событий вряд ли стоит ожидать новых всплесков продаж и выполнения показателей первой группы (финансы), особенно на фоне снижения

покупательной способности потребителей. Хотя, следует отметить, что это все-таки справедливо не для всех отраслей бизнеса, для некоторых отраслей кризис – положительный внешний фактор, позволивший достичь КПЭ, но лежащий вне области воздействия менеджмента.

Если мы имеем дело с отраслью, пострадавшей от кризиса, то важность финансовых показателей снижается, и технические индикаторы, не зависящие от объемов продаж (например, показатели удовлетворенности клиентов, обучения и переобучения сотрудников, длительность бизнес-процессов и т.д.), могут существенно доминировать над финансами, замещая их на период нестабильности.

Факт недостижения запланированного финансового результата нужно осознать и принять как суровую действительность. Глупо слепо следовать ранее принятой стратегии (стратегии, которую разработали и приняли до кризиса) и совершать одну ошибку за другой: текущая экономическая ситуация поменялась, и задача собственников и руководителей – быстро пересмотреть стратегию, найти альтернативные варианты и очень желательно, чтобы таких альтернативных вариантов было несколько.

2. Показатели второго блока – «Клиенты».

Особенность кризиса вообще и текущего кризиса в частности заключается в том, что он рано или поздно закончится. А когда он закончится, выживет тот бизнес, который смог сохранить доверие, удовлетворенность и лояльность клиентов. Поэтому блок показателей, связанных с мониторингом клиентских настроений и с отслеживанием количества клиентов, приобретает повышенную актуальность.

Важно, чтобы клиенты остались лояльны именно вашей организации, более того, в этот период нужно ставить амбициозные задачи по привлечению новых клиентов, «освободившихся» в результате ухода с рынка конкурентов в результате банкротств и невозможности продолжения бизнеса. Возможно, для этого придется искать новые ниши рынка, «мигрировать» в эти новые ниши вслед за клиентами. Таким образом, задача перманентного мониторинга рынка становится приоритетной. Эту задачу можно зафиксировать в КПЭ соответствующих специалистов показателями: привлечение новых

клиентов, увеличение доли лояльных клиентов и т.п.

Отдельно необходимо оценивать удовлетворенность клиентов, выражающуюся в показателях роста/снижения жалоб.

Возможно, необходимо более подробное сегментирование клиентов, с тем чтобы прицельно работать с каждым сегментом и проводить более гибкую маркетинговую политику.

3. Показатели третьего блока – «Бизнес-процессы, обучение и развитие персонала».

Большой потенциал инновационного развития и выживания организации заложен в цифровизации бизнес-процессов. Цифровизация – это средство получения желаемого исхода, а именно, гибкого производства, приносящего клиентам отличный результат, а владельцам – более высокую прибыль. Цифровая трансформация – это процесс перевода предприятия в «гибкое» состояние из текущего. Для популярного объяснения преимуществ цифровизации авторы исследований и публикаций в сфере профессиональной информации [4] предлагают представить себе самолет – его можно спроектировать на ватмане, а можно в цифре. Причем цифровое проектирование выигрывает по срокам не даст, а по деньгам может оказаться даже дороже. Выигрыш – и огромный – появляется в тот момент, когда в конструкцию надо внести изменения: сделать новый чертеж в одном случае и открыть – отредактировать – сохранить файл в другом. Так же и с цифровыми бизнес-процессами: изменение «аналогового» процесса, существующего в виде регламентов и инструкций – это анализ существующего, перевыпуск регламентов, переобучение сотрудников и контроль. А изменение цифрового процесса занимает минимум времени работы над процессной диаграммой и позволяет гибко и оперативно менять процесс, экономя при этом время и ресурсы компании. Цифровизация меняет глобальную бизнес-среду с невиданной скоростью.

Скорее всего, цифровизация потребует обучения сотрудников работе в новых условиях. Поэтому показатели, отражающие динамику обучения сотрудников, должны быть включены в КПЭ отвечающих за обучение специалистов.

Помимо того, необходимо перестраивать бизнес-процессы таким образом, чтобы

повысить удовлетворённость клиентов. К этой группе изменений можно, например, отнести внедрение услуги по доставке клиенту товара или сокращению времени доставки, если эта услуга уже ранее оказывалась. Мотивация к внедрению этих изменений также закрепляется в КПЭ соответствующих специалистов.

К показателям этой же группы можно отнести все показатели оптимизации затрат – они не утратят актуальность, скорее, наоборот, их целесообразно скорректировать в сторону ужесточения.

Показатели обеспеченности необходимой информацией также важны, так как динамика ситуации нарастает. По этой же причине важны показатели развития управленческих и профессиональных навыков персонала.

Можно сделать вывод о том, что в настоящее непростое время «старые» КПЭ (при эффективности подхода в целом) могут негативно повлиять на бизнес, поэтому требуется их переосмысление. Так, не следует сосредотачиваться на непременном увеличении финансовых показателей, во главу угла должны

быть поставлены задачи удержания и привлечения клиентов, повышения их лояльности.

С этой целью необходимо осуществлять непрерывный мониторинг рынка по определению клиентских предпочтений, а также внимательно следить за удовлетворённостью клиентов, осуществлять сегментирование клиентов и поиск «освободившихся» клиентов в результате ухода с рынка конкурентов. Работу организации в период «разгула» пандемии следует построить таким образом, чтобы максимально выполнить КПЭ блока «Клиенты», в том числе и через переосмысление КПЭ блока «Бизнес-процессы», обучение и развитие персонала.

Большие потенциальные возможности по повышению эффективности управления и конкурентоспособности обеспечивает цифровая трансформация бизнес-процессов. Мотивацию к внедрению изменений, связанных с повышением эффективности бизнес-процессов, обучению сотрудников и оптимизации затрат также следует закреплять в КПЭ соответствующих специалистов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Зарубина Ю.В. Подходы к оптимизации бизнес-моделей в условиях современного кризиса // Сборник научных трудов Ангарского государственного технического университета. Ангарск: Изд-во Ангарского государственного технического университета, 2020. С. 326-329.

2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2004. 304 с.

3. Олифинов А.В., Девярых М. В. Формирование системы сбалансированных показателей предприятия турбизнеса // Финансо-

во-экономическое и информационное обеспечение инновационного развития региона: материалы III Всероссийской научно-практической конференции. Ялта: Изд-во ООО «Издательство Типография «Ариал», 2020. С.117-123.

4. Информационный портал «Аktion-МЦФЭР» [Электронный ресурс]: [сайт]. [2020]. – URL: <https://www.business.ru/article/2628-koronavirus-biznes-v-usloviyah-povys-hennyh-skorostey?error=1&activityId=%7b89f8513f-79e6-48fd-93cd-f4e613c52750%7d> (дата обращения: 17.10.20).