

1.3. ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ОПЕРАТИВНОМ КОНТРОЛЛИНГЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК

Бердников В.В., к.э.н., доцент кафедры экономического анализа и аудита

Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации

В предлагаемой статье выявлены проблемы и обобщены результаты опыта использования ключевых показателей эффективности (KPI) в управлении агробизнесом. Обоснованы условия и последовательность разработки и применения KPI в оперативном управлении, показана их важная роль в создании системы оперативного контроллинга.

За рубежом в начале-середине 90-х годов XX века был осуществлен радикальный пересмотр концепции операционного и финансового управления на предприятии. На смену ориентации развития компаний на максимальные темпы увеличения продаж и рост прибыльности пришло иное видение стратегических целей развития бизнеса, вытекающее из идей его создания, которое выражается в увеличении конкурентоспособности, создании и управлении факторами стоимости бизнеса. При этом возросла необходимость и значимость координации действий команды функциональных и линейных менеджеров, выразившаяся в идее создания контроллинга как системы сбалансированного ценностно-ориентированного управления, реализации принципа приоритетности стратегических целей развития над оперативными.

Создание оперативного контроллинга на предприятиях АПК потребовало качественного пересмотра взглядов на организацию информационного обеспечения для реализации основных функциональных подсистем менеджмента:

- планирования и контроля;
- управленческого учета и анализа;
- организации и мотивации.

Основной задачей службы контроллинга является выбор и обеспечение реализации эффективной стратегии развития предприятия на основе:

- формирования жесткой иерархии целей и гибкого характера их пересмотра и обновления в зависимости от состояния экономической среды на основе прямой и обратной связи;
- координации целей развития предприятия и его структурных подразделений, согласования целей оперативного характера со стратегическими целями бизнеса;
- обеспечения приоритетности учета интересов собственников при выборе и реализации планируемых вариантов развития предприятия с использованием внутрифирменного аудита и риск-менеджмента.

Основной задачей эффективного менеджмента на предприятии становится достижение формулируемых собственниками целей с минимальными затратами и угрозами (рисками) на основе стимулирования и координации инициатив совокупности структурных бизнес-единиц и функциональных служб в соответствии с системой приоритетов их развития.

В рамках реализации этой концепции можно с уверенностью заявить, что практическая реализация менеджмента, нацеленного на создание стоимости (VBM – value-based management) и повышение эффективности (BPM – business performance management) практически

невозможна без применения адекватной системы показателей эффективности, используемых для планирования и диагностики деятельности отдельных бизнес-процессов, структурных бизнес-единиц и функциональных служб предприятия.

Повышение эффективности и достижение управляемости предприятия требует создания непротиворечивой системы измерения результативности и экономичности финансово-хозяйственной деятельности. В качестве инструмента для измерения результативности и экономичности практика планирования и анализа все чаще использует ключевые показатели эффективности (KPI – key performance indicators). Под ключевыми показателями эффективности понимают систему показателей, используемых для планирования, контроля, анализа и мотивации развития предприятия, его структурных бизнес-единиц, основных и стратегически важных вспомогательных бизнес-процессов, обеспечивающую возможность сбалансированного управления компанией с позиций стратегических ориентиров.

Отечественный опыт применения системы KPI в агробизнесе показал вероятность как положительных, так и отрицательных последствий их использования для придания стратегических приоритетов разрабатываемым на предприятиях планам-бюджетам. Ведь в идеале план-бюджет должен быть инструментом реализации стратегии развития предприятия.

Как правило, для ускорения процесса внедрения KPI, как управленческой новации предприятия и объединения используют услуги многочисленных консалтинговых фирм, которые чаще всего выбирают один из возможных вариантов внедрения.

- Первый связан с использованием мирового опыта, который за рубежом обобщается в виде отраслевых атласов KPI успешных компаний.
- Второй – разработка индивидуальной системы показателей с учетом организационно-технологического уровня развития, специфики стратегических целей и особенностей системы управления предприятия-заказчика.

В качестве недостатков и негативных последствий первого варианта можно назвать:

- неготовность системы отечественного менеджмента работать с требуемой степенью информационной прозрачности бизнес-процессов, отсутствие необходимых регламентов;
- низкой актуальностью определенной части показателей для российских компаний в силу отсутствия четко сформулированной миссии и видения, различий в стратегических целях и задачах, а в ряде случаев и отсутствия долгосрочных стратегий развития вообще.

В результате менеджмент предприятия получает логически безупречную, декомпозированную по уровням управления систему показателей, которая реально не работает, или под которую необходимо перестраивать большинство бизнес-процессов и преобразовывать существующую систему внутрифирменной отчетности. Это связано как с определенными рисками реинжиниринга бизнес-процессов, так и с потерей информационного единства, а также значительными временными и материальными затратами.

Недостатками и последствиями второго варианта являются:

- фиксирование фактической организационно-производственной и управленческой структуры компании на ближайшую перспективу, а они, чаще всего, являются нерациональными и требуют определенных изменений;
- невозможность практического применения некоторых индикаторов эффективности из-за несовпадения фактического

организационного структурирования компании с системой бизнес-процессов, осуществляемых в компании. В результате часть бизнес-процессов либо не имеют «владельцев», либо их число чрезмерно, что означает потерю управляемости из-за невозможности эффективного планирования, контроля и мотивации.

Случаи, когда внутрихозяйственное подразделение (например, цех животноводства), представляя определенный центр ответственности (центр затрат), реально не является владельцем бизнес-процесса, за который оно отвечает (формирование годового фонда и страхового запаса кормов) довольно часты. В этих условиях реализация управления по целям (management by object) становится невозможным, так как кормовые рационы животных формируются, исходя из тех ресурсов, которые формируются в виде результатов деятельности цехов растениеводства (полевое и лугопастбищное кормопроизводство) и коммерческой службы (отдела снабжения) – покупные корма. В результате бизнес-процессы невозможно измерять, контролировать и управлять, возрастают неопределенность и риски, связанные с управлением конечными результатами. Однако именно регулируемая эффективность осуществления бизнес-процессов, основанная на их измерении, создают условие для их структурной сбалансированности, что позволяет применять ценностно-ориентированное управление.

Таким образом, система показателей (ключевых индикаторов) должна быть ориентирована не на фактические организационные структуры, а на бизнес-процессы с учетом перспектив их развития и реструктуризации. Лишь в этом случае топ-менеджмент управляет цепочками создания стоимости и эффективностью бизнеса (результативностью и экономичностью), а не отдельными бюджетами структурных бизнес-единиц и внутрихозяйственных подразделений, а линейно-функциональный менеджмент – бизнес-процессами, а не лимитами затрат на делегированные активы в пределах установленной компетенции (ответственности).

Игнорирование этого требования приводит к тому, что даже в условиях высокой операционной эффективности из-за рассогласованности программ и инициатив по центрам ответственности и внутрихозяйственным подразделениям компания имеет темпы экономического роста, отличные от намечаемых. Это приводит к рассбалансированности развития компании, снижению результативности и экономичности, повышает ее стратегические риски и негативно сказывается на динамике стоимости.

То есть, несмотря на то, что в управлении предприятием реализуются принципы:

- экономии текущих и стратегических (инвестиционных) затрат – в центрах затрат;
- прибыльности – в центрах прибыли;
- эффективности инвестирования – в центрах инвестиций, локальные цели центров ответственности и внутрихозяйственных подразделений слабо согласовываются с общефирменными и, прежде всего, – стратегическими целями компании.

Таким образом, менеджмент при управлении эффективностью бизнеса руководствуется принципом скорее экономичности, чем результативности.

По-видимому, устранить эти негативные причины и последствия возможно лишь тогда, когда система ключевых показателей эффективности будет ориентироваться не на фактическую организационную структуру предприятия, а на реальную бизнес-структуру предприятия. В ее основе лежит совокупность осуществляемых на пред-

приятии и его структурных подразделениях основных и вспомогательных бизнес-процессов. Таким образом, организационная структура должна быть подвергнута реструктуризации в соответствии с сложившейся бизнес-структурой, система ключевых показателей восприниматься как релевантная, то есть требующая периодической корректировки с учетом изменения целей бизнеса и ожидаемых последствий реструктуризации бизнес-процессов.

Только в этом случае на предприятии создаются условия:

- когда его бизнес представлен лишь теми бизнес-процессами, по которым у предприятия и его менеджмента имеются ключевые компетенции;
- у каждого бизнес-процесса появляется владелец (складывается ситуация «один бизнес-процесс – одно структурное подразделение») и, таким образом, реализуется принцип делегирования ответственности за экономические результаты, а сама система показателей отражает не только экономичность планово-бюджетных программ, но и результативность развития бизнес-процессов;
- показатели характеризуются непротиворечивостью и сопряженностью, а соответственно, отражают как факторы, так и параметры эффективности бизнеса в целом, то есть реально реализуется принцип декомпозиции.

В результате менеджмент предприятия становится процессно-ориентированным и реально управляет не плановыми лимитами затрат на продукты и бюджетами, а эффективностью процессов. Это, в свою очередь, создает условия для эволюционного изменения состава ключевых показателей эффективности по мере необходимости совершенствования в связи с корректировкой стратегических целей бизнеса и проведения кайдзен (непрерывных улучшений) бизнес-процессов.

Преимущество системы KPI, основанной на процессном подходе к организации управления бизнесом, заключается также в обеспечении единства восприятия оценки эффективности бизнес-деятельности различными группами менеджеров и персонала предприятия, понимания сопричастности исполнителя к формированию конечного результата – рыночной стоимости, а, следовательно, обеспечения реальных возможностей оперативного, тактического и стратегического управления на предприятии.

Использование системы KPI при процессном подходе к организации управления на ведущих предприятиях АПК показало свою высокую эффективность.

Например, на предприятиях компании «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» попытки внедрения системы KPI в практику менеджмента проводились одновременно с внедрением системы управления эффективностью бизнеса на основе программного комплекса Nuregion Pillar в начале 2000-х годов, однако существенного положительного результата эти усилия не дали. Система ключевых показателей не была основана на мониторинге качества реального состава реальных бизнес-процессов, их структурированности и логической соподчиненности, она не учитывала разнообразие их качества по различным производственным площадкам (промышленным предприятиям) и региональным дирекциям, а соответственно, не отражала ключевые факторы успеха их осуществления. Отсутствие единых корпоративных стандартов ключевых бизнес-процессов, связанное с разнокачественностью состава активов, входящих в компанию (в те годы это около 20 юридически самостоятельных предприятий с различным организационно-техническим уровнем производства и 6 региональных дирекций – торговых

домов), различия в уровне квалификации менеджмента – не позволило эффективно осуществлять стратегическое управление с использованием разработанной внешними консультантами системы показателей. В результате плановые значения показателей в рамках бюджетного периода, доводимые до владельцев этих процессов – руководителей функциональных и производственных служб не всегда были адекватны состоянию процессов и не ориентировали их на повышение эффективности. Это сказывалось на замедлении темпа роста бизнеса компании и даже, несмотря на существенный прирост активов и продаж, выразилось в снижении его рыночной капитализации в 2005 г. по сравнению с 2002 г., когда было проведено достаточно успешное IPO.

Консультантами компании ЛАНИТ предлагалось использовать традиционную систему показателей планирования и контроля эффективности бизнеса, основанную на информационной системе Hyperion Pillar, применяемую на крупных транснациональных компаниях с аналогичной отраслевой структурой. Однако, в отличие от «Вимм-Билль-Данн», эти компании давно перешли из стадии линейного роста в стадию качественного экономического роста, что позволяло добиваться единства корпоративных стандартов бизнес-процессов и менеджмента. Для «Вимм-Билль-Данн», реализовавшего стратегию линейного роста, связанную с консолидацией разнокачественных производственных активов, напротив, вопросы создания единых корпоративных стандартов менеджмента оставались в эти годы наиболее актуальными. Отсутствие успешного решения этой проблемы сводило на нет попытки внедрения ценностно-ориентированной модели менеджмента. Именно поэтому применение единой системы ключевых показателей для достаточно разнородных по качеству зрелости процессов и уровню управляемости предприятий и производств не дало положительного результата.

В идеале ключевые показатели должны учитывать качественное состояние отдельных бизнес-процессов и обеспечивать возможность измерять их перспективную, текущую (оперативную) и итоговую эффективность. Таким образом, индикаторы эффективности должны основываться на ключевых факторах успеха, имеющих индивидуальную специфику на уровне конкретного предприятия, его структурных подразделений, основных и вспомогательных бизнес-процессов.

Мировая практика разработки и применения KPI предполагает два варианта их интеграции в систему практического менеджмента.

Первый подход – демократический

Он предполагает разработку KPI по подразделениям – владельцам бизнес-процессов, на основе анализа их фактического состояния и целей перспективного развития с последующей иерархической консолидацией. То есть по принципу:

**показатели подразделений и процессов →
показатели предприятия → показатели
бизнес-единицы → показатели группы
предприятий (компаний).**

Преимуществом такого подхода является более тщательный учет состояния отдельных процессов, выявление их качественных недостатков и реализация оперативно-тактических задач по их совершенствованию. В то же время качественная неоднородность консолидируемой общности (совокупности приемов и ин-

струментов менеджмента), зачастую делает такой подход к консолидации невозможным, а реализацию общефирменных стратегических целей – труднореализуемой задачей. Например, если перерабатывающие предприятия группы реализуют различную закупочную политику по молочному сырью в связи со спецификой уровня его предложения и конкуренцией между перерабатывающими предприятиями в регионе.

Второй подход – централизованный

Он основан на формировании ключевых факторов успеха компании, следующих из четкого определения миссии, стратегического анализа состояния внешней и внутренней экономической среды, формирования единой стратегии развития с четким определением этапности ее реализации и конкретизации этапов через предельные значения ключевых показателей. Затем ключевые показатели эффективности компании подвергаются декомпозиции для конкретных структурных бизнес-единиц, предприятий и внутрихозяйственных подразделений (функциональных и линейных служб) в зависимости от организационно-технического уровня их развития, состава компетенции, набора контролируемых бизнес-процессов, а также их состояния и задач по их оптимизации. Такой подход, с одной стороны, позволяет распространить на все предприятия и службы компании единые корпоративные стандарты управления эффективностью, обеспечивая единые подходы к ее планированию, мониторингу, оценке эффективности деятельности персонала и его мотивации. Его использование позволяет выявлять проблемы несоответствия состояния отдельных процессов общему уровню состояния и задач развития компании. Однако, с другой стороны, он не обеспечивает возможность своевременно устанавливать возможности инновационного совершенствования отдельных бизнес-процессов и использовать их как локомотив для повышения эффективности бизнеса в целом.

По-видимому, для компаний, не имеющих единых корпоративных стандартов менеджмента, централизованный подход должен рассматриваться как более предпочтительный, и, напротив, по мере развития системы корпоративного управления и устранения противоречий между качеством менеджмента в различных структурных подразделениях все большие перспективы будет иметь реализация демократического подхода. То есть, последовательность разработки ключевых показателей может быть представлена следующей схемой:

**миссия и стратегические цели компании →
ключевые показатели процессов → показатели
предприятия → показатели бизнес-единицы →
показатели группы предприятий (компаний),
которая обеспечивает реализацию принципа
сопричастности и холизма в управлении
бизнесом, и гарантирует более высокую его
гибкость.**

Независимо от используемого подхода к построению – в результате должна быть получена многоуровневая система показателей не содержащая существенных внутренних противоречий, наличие которых делает невозможным декомпозицию показателей с использованием метода каскадирования, а, следовательно, и затрудняет впоследствии оценку отклонений и оперативное управление в целом.

Практика применения ключевых показателей эффективности при отсутствии четко сформулированных стра-

тегических целей компании и деления этих целей на компоненты (по функциональным областям) практически всегда обречены на провал. Ведь основная цель использования КРІ в оперативном контроллинге – это планирование и контроль достижения стратегических целей в рамках бюджетного периода, то есть декомпозиция целей стратегических на цели тактические и оперативные для достижения первых с наименьшими рисками и затратами. Игнорирование задачи обеспечения иерархии целей на практике приводит к тому, что эффективный инструмент управления – план-бюджет – из инструмента координированной реализации стратегии превращается в «удавку», ставя принцип профицитности бюджетного периода выше стратегических целей развития.

При отборе из многообразия возможных количественных и качественных, стоимостных, натуральных и комбинированных показателей для включения их в соответствующий уровень системы КРІ следует придерживаться следующих требований:

- значимость (существенность) показателей для характеристики бизнес-процесса или их группы, и их прямое отношение к виду функциональной деятельности компании;
- измеримость – показатель должен иметь количественное (в натуральном или стоимостном выражении) или качественное измерение. При качественной оценке выбираемого показателя должна быть определена соответствующая шкала оценки (например, плохо / нормально / хорошо). Измеримость предполагает возможность формирования соответствующей регулярно обновляемой информационной базы;
- количественная обозримость и качественная существенность, отсутствие дублирования и противоречивости с точки зрения экономического содержания;
- возможность принятия на основе их мониторинга управленческих решений, то есть задачей КРІ является не описание бизнес-процесса и характеристика его параметров (факторов успеха) и результата;
- персонификация ответственности менеджмента за формирование плановых и отчетных значений, связь с конкретным бизнес-процессом (или группой бизнес-процессов), а также низкий уровень субъективности оценки и как условие – регламентированные на уровне компании метода расчета;
- регулярность формирования и мониторинга, а также возможность задания целевых и (или) пороговых значений показателя. Под пороговыми значениями понимаются предельные (максимальные или минимальные) значения, превышение которых является основанием для принятия управленческих решений в соответствующей области;
- агрегируемость (декомпозиция) – выбираемые в качестве ключевых, показатели должны быть взаимосвязаны по уровням управления компании;
- показатель должен быть планируемым в принципе, а причины отклонения от плана могут быть проанализированы и объяснены, последствия оценены с позиций реализации стратегии компании. То есть положительные отклонения своевременно усилены, а последствия отрицательных – нивелированы.

Для успешного использования концепции КРІ в оперативном контроллинге необходимо различать опережающие, диагностические и запаздывающие показатели. Чаще всего разработчики ВРМ-систем ориентируются на описание финансовых индикаторов, представляющих так называемые запаздывающие и диагностические показатели, что является одной из причин разочарования хозяйственных руководителей в применении КРІ и приверженности их бюджетному управлению. Менеджменту необходимо не только контролировать процесс достижения запланированных параметров, но и, заблаговременно выявляя угрозы и возмож-

ности, определять условия формирования желаемого результата и принимать упреждающие действия на основе опережающего прогнозирования состояния бизнес-процесса.

Другой причиной неудач практики использования КРІ менеджментом для управления эффективностью повышения эффективности можно назвать попытки реализации методологии управления по ключевым показателям вне связи с созданием единой информационной системы управления (management information system – MIS). На предприятиях отраслей АПК очень часто для автоматизации отдельных участков управления используются программные средства различных разработчиков, вступающие в противоречие по целеположению и задачам иерархического структурирования функций управления на предприятии. По нашему мнению, при таком подходе теряется не только целеполагающий принцип управления, но и нарушается единство информационной базы планирования и мониторинга большинства показателей. Это делает систему управления аморфной и несбалансированной, предполагающей наличие многих несвязанных приоритетов, что приводит к реализации противоречивых целевых задач, стратегическим ошибкам на уровне обоснования управленческих решений и контроля их исполнения. Таким образом, отсутствие единого информационного поля затрудняет реализацию принципа иерархии целей по уровням управления и делает невозможным успешную реализацию миссии предприятия.

Реализация миссии достигается посредством стратегического планирования, выполнение стратегических планов обеспечивают оперативно-тактические решения в рамках бюджетных и иных плановых регламентов, а успешная реализация бюджетных и проектных решений осуществляется на основе планирования и контроля наиболее существенных характеристик бизнес-процессов, выражаемых ключевыми показателями.

Поэтому при разработке системы ключевых показателей эффективности необходимо ориентироваться на систему целей предприятия: глобальных, локальных и частных, и факторов (показателей), которые определяют успех достижение этих целей. Использование ключевых показателей в отрыве от основных компетенций менеджмента предприятия, которые должны определяться по бизнес-процессам, контролируемым менеджментом предприятия, – вряд ли имеет смысл, так как фактически исключает возможность гибкого целевого реагирования на ухудшение параметров деятельности предприятия. В этом контексте схему разработки КРІ для создания так называемой панели управления предприятием (бизнесом) можно определить в следующей схеме (рис. 1).

Эффективное управление сбалансированным ростом бизнеса предусматривает обоснование предельных значений для каждого ключевого показателя по горизонту планирования с установлением необходимой обратной связи в плано-аналитическом блоке. Это обеспечивает возможность своевременного выявления и классификации уровня отклонений фактического значения от планового (желаемый, допустимый, и критический) и необходимость принятия соответствующих мер в случае фиксации критического уровня отклонений с возможной корректировкой операционных задач, а в ряде случаев и стратегических целей. Оценка степени достижения желаемых уровней

ключевых показателей эффективности, входящих в зону ответственности того или иного специалиста – владельца бизнес-процесса, должна быть поставлена в основу системы его материальной мотивации.

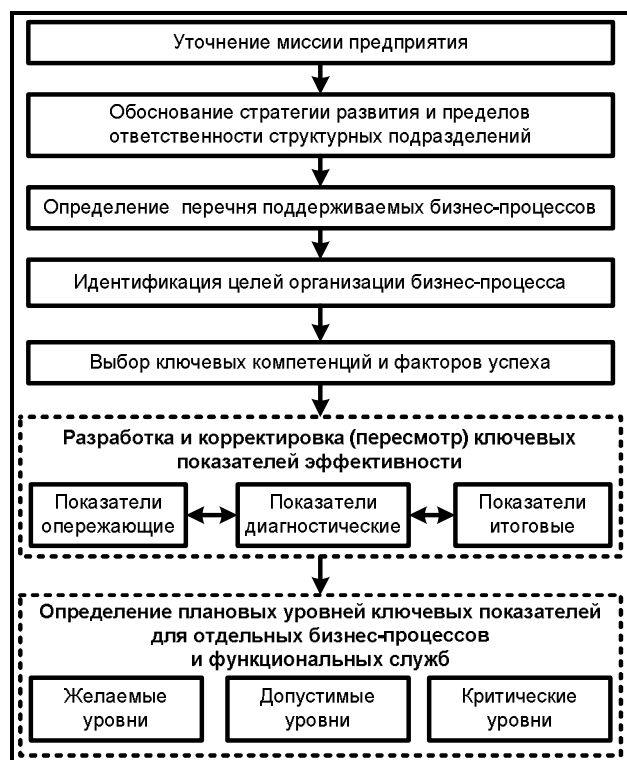


Рис.1. Последовательность разработки системы ключевых показателей эффективности для панели управления

Анализ практических результатов использования в практике оперативного контроллинга KPI на предприятиях и объединениях АПК на основе обобщения результатов опросов специалистов позволил сделать следующие обобщения.

Ключевые показатели эффективности в практике управления агробизнесом используют около 60% хозяйственных руководителей.

В качестве препятствия использования показателей были названы в порядке убывания:

- недостаточный уровень компетенции специалистов и менеджеров среднего уровня (40%);
- проблемы создания единой информационной базы на предприятии в условиях многообразия видов учета и методик планирования и бюджетирования (30%);
- отсутствие четко сформулированных и принятых на корпоративном уровне стратегий развития бизнеса (20%);
- иные причины (10%).

Таким образом, применение ключевых показателей при организации управления эффективностью и устойчивостью бизнеса на предприятиях имеет большие перспективы. Однако успех этого процесса зависит от многих факторов, среди которых необходимо выделить:

- наличие структуризации системы целей (стратегических, тактических и оперативных) и использования в практике менеджмента не только диагностических и запаздывающих показателей, но и опережающих;
- процессный подход к управлению бизнесом;
- высокая культура менеджмента на предприятии и возможность реализации единых стандартов качества управления процессами;

- использование на предприятии современной информационной системы, поддерживающей процессное управление.
- По нашему мнению, использование ключевых показателей эффективности в оперативном контроллинге позволяет осуществлять необходимую сбалансированность развития предприятия, реализуя приоритетность направлений его развития.

Литература

1. Добровольский Е., Карабанов Б., Боровиков П. и др. Бюджетирование: шаг за шагом. – СПб.: Питер, 2006. – 448 с.
2. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners. Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
3. Использование сбалансированной системы показателей как системы стратегического управления. О.С. Каплан, Д.П. Нортон в кн.: Эффективное принятие решений / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006, С. 9-26.
4. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 304 с.
5. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / У.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др.; Под ред. Г.В. Генса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.
6. Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / Уэйн У. Эккерсон; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 396 с.
7. Эффективное решение. Друкер П.Ф. в кн.: Эффективное принятие решений / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006, С. 9-26.

Бердников Виктор Вячеславович

РЕЦЕНЗИЯ

Представленная статья посвящена актуальной проблеме управления агробизнесом – созданию инструментария оперативного контроллинга. Некорректное использование современных методов планирования и контроля развития бизнеса приводит его собственников к разочарованию. Однако причины проблем внедрения и низкой эффективности использования таких, на наш взгляд, перспективных инструментов менеджмента, как ключевые показатели эффективности, лежат не в сфере специфики экономической среды, а в специфике методических подходов консультантов и излишней абсолютизации возможностей бизнес-инноваций со стороны топ-менеджмента и собственников. Следует отметить, что ключевые показатели эффективности есть средство тонкой настройки зрелого бизнеса, обеспечивающего поддержание конкурентоспособности его бизнес-модели. В тех случаях, когда бизнес является молодым, а сама бизнес-модель не сложилась, применение контроллинга и его инструментов вряд ли является оправданным.

В статье автором проведена систематизация вариантов обоснования и внедрения ключевых показателей эффективности в практику менеджмента. Предложена схема разработки ключевых показателей, предполагающих их использование как метода и формы связи стратегического и оперативного управления, обеспечивающего приоритетность стратегического видения развития бизнеса компании.

Интересными, на наш взгляд, являются тезисы автора о необходимости каскадирования целей при определении как перечня, так и уровней ключевых показателей, необходимости проведения определенной предварительной работы, связанной с оценкой бизнес- и организационной структур предприятия, полезности закрепления ответственности внутрихозяйственных организационных структур за ключевые и вспомогательные бизнес-процессы, обоснования их регламентов и целевых значений без чего невозможно осуществлять управление по целям.

Таким образом, можно заключить, что статья написана на актуальную тему, поставленные в ней задачи имеют авторские предложения с необходимой аргументацией, и полностью отвечает требованиям, предъявляемым к научным изданиям.

Соколова О. В., к.ф.-м.н., доцент, генеральный директор аудиторско-консалтинговой фирмы «Трай-МАК Аудит»

1.3. PERSPECTIVE OF USE THE KEY PERFORMANCE INDICATORS IN AGROBUSINESS OPERATE CONTROLLING

V.V. Berdnicov, Candidate of Science (Economic), Reader
of Department Economic Analysis end Audit

*Finance Academy Under the Government of Russian
Federation*

There are problems and results experiment of Key Performance Indicators (KPI) using of management agrobusiness in this article. The important role of Key Performance Indicators is shown for foundation system operate controlling and management.