

## 7.5. СПЕЦИФИКА ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КПЭ) НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ КАК ИНСТРУМЕНТА ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

Медовников Г.В., аспирант

*Международная высшая школа управления,  
Инженерно-экономический институт,  
Санкт-Петербургский политехнический  
университет Петра Великого,  
г. Санкт-Петербург*

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

В статье рассмотрены особенности внедрения на российских предприятиях системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) как нового инструмента для мотивации персонала и повышения конкурентоспособности и прибыльности фирмы. Особое внимание уделяется рассмотрению преимуществ и возможных недостатков формирования вознаграждений за труд с учетом введения переменной премиальной части оплаты. Систему КПЭ следует рассматривать, как осознанный компромисс между желанием работодателей платить справедливую заработную плату с учетом вклада каждого сотрудника и желанием наемных работников максимизировать свой личный доход.

Тенденция постепенного перехода к экономике компетенции (развитию наиболее конкурентоспособных направлений деятельности) и виртуальности (участие в различных сетевых структурах с применением интернет-технологий) отмечена в работах профессора В. В. Глухова [5, с. 223], в том числе с учетом возрастающего значения социальных факторов [3, с. 196]. Развивающаяся в Российской Федерации новая формация экономики знаний предъявляет требования к конкретизации целей носителя неформального знания (индивидуума) в процессе определения приоритетов с помощью организационной системы управления мотивацией работников к высокоэффективному труду [4, с. 190].

В настоящее время все более часто на предприятиях РФ стала внедряться в разном объеме оценка деятельности на основе сбалансированной системы показателей (ССП), детализирующейся на уровне ключевых показателей эффективности (КПЭ). Проблематика эффективности системы управления персоналом предполагает исследование потребности в персонале в совокупности теоретических вопросов оценки эффективности трудовой деятельности работников [7, с. 109]. При этом стимулирование персонала следует рассматривать в рамках концепции оптимизации кадровых потоков в целом [9] и с учетом особенностей интернационализации бизнес-процессов и совершенствования организационной культуры в частности [8]. Последнее предполагает разработку методического аппарата оценки и повы-

шения уровня компетенции работников, в качестве инструментария для которого может быть использована методика входного тестирования по математике, проводимого в Международной высшей школе управления (МВШУ) в течение ряда лет под руководством профессора Счисляевой Е. Р. для статистической обработки тестовых баллов [11].

Таким образом, с учетом существующей действительности, систему вознаграждения персонала, базирующуюся на определении групп ключевых показателей эффективности деятельности каждого сотрудника (закрепление за каждой должностью), можно рассматривать в рамках дисциплины «Экономика труда» как современную систему стимулирования персонала и новый подход к формированию заработной платы сотрудников.

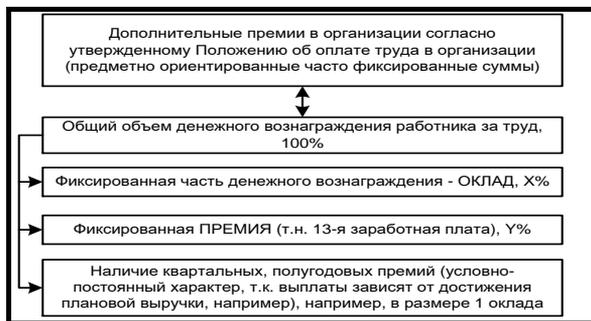
Рассмотрим преимущества и недостатки введения системы КПЭ в рамках управления мотивацией персонала с целью достижения максимальной эффективности всех видов деятельности компании.

Положительные последствия введения системы КПЭ в оценке результативности работы персонала коммерческой организации следующие:

- рост мотивации у конкретного сотрудника в исполнении непосредственных функций;
- четкое понимание своих индивидуальных задач конкретным сотрудником и приоритетов их достижения (с учетом анализа весов каждого коэффициента в процентном отношении);
- формирование премии КПЭ (переменной части оплаты труда) с учетом предметной оценки эффективности работы каждого сотрудника;
- четкое понимание работником своей роли в достижении стратегических целей предприятием;
- сокращение числа разрозненных премий, коррекция всей премиальной политики компании, подчинение единой концепции достижения стратегических целей и задач;
- предоставление возможности менеджменту фирмы определять слабые звенья (конкретные должности, отделы), демонстрирующие низкие результаты работы (недостижение пороговых значений закрепленных ключевых показателей) и принимать соответствующие управленческие решения (смена руководителей подразделений, реорганизация подразделений, распоряжения на коррекцию пороговых значений показателей);
- стремление к коллегиальности в выполнении общих задач отдела / службы, в котором непосредственно работает сотрудник, что ведет к сплоченности коллектива и синхронизации действий;
- внедрение КПЭ решает одновременно задачу контроля / учета рабочего времени, несанкционированного прерывания трудового времени (так как простой может негативно повлиять на итоговое значение одного или нескольких показателей).

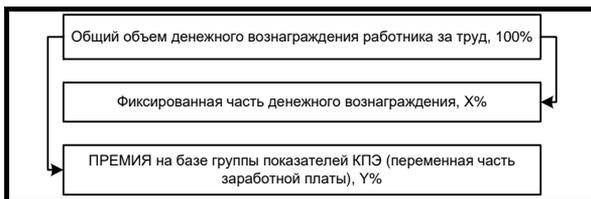
Действительно, **KPI** – это «системный подход для ведения бизнеса, предполагающий внедрение механизмов и инструментов регулярного менеджмента, основанного на целевом управлении» [1]. Структура формирования заработной платы, распространенная в настоящее время на большинстве российских предприятий, выгладит следующим образом (рис. 1). Как показывает рис. 1, такие премии, как ежеквартальные, полугодовые, разовая годовая, рассматриваются и работодателем, и работником в качестве постоянных или условно-постоянных вознаграждений, т.е. фактически являются единым целым с заработной платой.

Дополнительные премии при существующей системе оплаты труда (на рис. 1) часто устанавливаются в абсолютных значениях, не зависящих от уровня оклада сотрудника, и относятся к так называемым безрисковым премиям, так как их недополучение не отразится существенным образом на финансовом положении сотрудника. Также такие премии можно было бы рассматривать непосредственно в качестве поощрений, а не наказаний, как это часто трактуется на практике при установлении разветвленной системы показателей КПЭ, невыполнение которых влечет в большинстве случаев ощутимое снижение оговоренного при приеме на работу уровня доходов сотрудника.



**Рис. 1. Структура заработной платы при распространенной системе премий**

Структура формирования заработной платы при внедренной системе ключевых показателей эффективности выгладит следующим образом (рис. 2).



**Рис. 2. Структура заработной платы при введении КПЭ**

Таким образом, в качестве гарантированного работодателем (если не брать крайние случаи задержки выплат заработной платы) уровня вознаграждения за труд (в схеме на рис. 2) работник может рассматривать только первую часть заработной платы, а именно – фиксированную часть в размере X% от общего уровня заработной платы.

Обычно трудовой договор заключается с указанием именно заработной платы в размере фиксированной ее части (в рублях за месяц, с учетом налога на доходы физических лиц, НДФЛ). С этой точки зрения, дополнительной трудностью при практическом внедрении системы КПЭ на предприятии будет выбор одного из следующих вариантов (исключаем случай начала работы вновь созданной фирмы).

1. Разделение существующего оклада сотрудника на фиксированную часть (указание информации в трудовом договоре) и на переменную часть (совокупная премия КПЭ).
2. Добавление к существующему окладу сотрудника надбавки в виде КПЭ – премии (с выдерживанием ко-

эффициента соотношения постоянной и переменной частей заработной платы).

Таким образом, как видно на рис. 2, корректное и последовательное внедрение системы премирования сотрудников с учетом достижения в каждом отчетном периоде (месяце) показателей эффективности, может привести к сокращению и даже отмене всех других действовавших ранее на предприятии премий (см. рис. 1). В данном случае вся линейка поощрений и мотивирования сотрудников будет уместаться в системе достижения / недостижения установленных оптимальных значений показателей КПЭ.

Вся система премирования будет подчинена достижению общих стратегических целей предприятия, так как определение ключевых показателей как раз раскрывает степень достижения данных стратегических целей через достижение группы операционных задач. Данный эффект от введения КПЭ следует считать положительным.

Наиболее существенные проблемы и трудности разработки и внедрения системы КПЭ на предприятии представлены в табл. 1.

Отсутствие надлежащей системы автоматизации учета и сбора данных к моменту выхода проекта КПЭ на стадию непосредственного внедрения является существенным препятствием для эффективного функционирования системы КПЭ на предприятии, т.к. существенно возрастает трудоемкость процесса, повышается вероятность ошибок и неточностей в расчетах.

Для исключения разночтений, расчет показателей должен быть закреплен во внутрифирменных положениях и доступен для ознакомления каждым сотрудником (личная мотивационная карта с перечнем коэффициентов, диапазон допустимых значений каждого коэффициента, вес каждого коэффициента). Кроме того, на стадии разработки системы КПЭ важно учесть мнение каждого сотрудника (привлечение на этапе разработки проекта КПЭ), чтобы избежать установления заранее невыполнимых значений показателей и закрепление за должностью заранее лишних показателей. Так, например, привлечение начальников цехов в роли экспертов для утверждения величины премии (в процентах), которую следует назначить за выполнение того или иного показателя, в совокупности с другими нововведениями, позволило снизить кредитный портфель предприятия, увеличить мотивацию производственного персонала завода, в связи с чем производительность труда на пилотных участках «выросла на 35%» [10, с. 19].

При внедрении системы КПЭ необходимо закрепить внутрифирменными приказами, а также в Положении об оплате труда, непосредственный порядок формирования вознаграждения за труд работников, а именно, соотношение фиксированной (или постоянной) и переменной (премиальной – КПЭ) частей заработной платы.

Таким образом, с данной точки зрения, размер вознаграждения, выплачиваемый работнику по результатам работы за месяц в рамках КПЭ, является непосредственно премией за эффективность труда.

Часто, особенно в группе компаний, размер данного соотношения устанавливается целиком для

каждого предприятия, входящего в группу.

Таблица 1

**ВОЗМОЖНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ТРУДНОСТИ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КПЭ**

Возможные проблемы разработки КПЭ	Причина	Характеристика влияния на мотивацию
Сложность установления пороговых значений количественных показателей (финансовых)	Отсутствие статистики значений аналогичных показателей	Вероятность появления некорректных нижних и целевых значений показателей (труднодостижимых)
Сложность достижения показателей КПЭ	Некорректность работы по стратегическому планированию и разработки ССП	Премия КПЭ стремится к нулю или нестабильна, меньше 100%, снижение мотивации сотрудников
Неверное установление соотношения фиксированной и переменной частей заработной платы	Различие целей менеджмент – работник. Стремление менеджмента снизить фиксированную часть оплаты труда сотрудника	Демотивирующий фактор, приводящий к росту текучести кадров
Неверное установление весов каждого показателя в мотивационной карте должности	Отсутствие статистики значений показателей, неточность стратегических целей (ССП)	Вероятность искажения мотивации, приводящей к неверному сосредоточению усилий сотрудника в достижении целей
Чрезмерное расширение объема внутренней отчетности для расчета КПЭ	Это ведет к росту загруженности как топ-менеджмента, так и рядовых сотрудников (появление дополнительных обязательных и срочных отчетов для предоставления финансовому аналитику для расчета КПЭ)	Рост бюрократизации процесса формирования итоговых показателей КПЭ увеличивает объем обязанностей сотрудников при сохранении неизменной оплаты труда
Сложность автоматизации расчета КПЭ	Отсутствие распространенных специализированных программных продуктов по КПЭ	Трудоемкий процесс учета и расчета показателей КПЭ (ежемесячно)
Возможность задержки сроков расчета всех задействованных показателей КПЭ	Сбой сроков предоставления финансовому аналитику ряда необходимых данных (отчетов) для расчета КПЭ	Задержка выплаты заработной платы, выборочная выплата заработной платы, неопределенность дня выплаты ЗП (по причине неоконченного цикла расчета показателей КПЭ), как демотивирующий фактор для работника

Следует отметить, что для установления данного соотношения очень важно поручить отделу кадров (отделу по учету персонала фирмы) проведение анализа среднего уровня оплат по каждой должности (ключевым должностям). Таким образом, для удержания уровня лояльности персонала к премиальной политике компании на должном уровне важно соблюдение следующего условия, которое, по мнению автора данной статьи, можно выразить формулой:

$$\text{Фиксированная часть ЗП} + \frac{1}{2} \text{ переменной части ЗП} \geq \text{Среднерыночный уровень ЗП.}$$

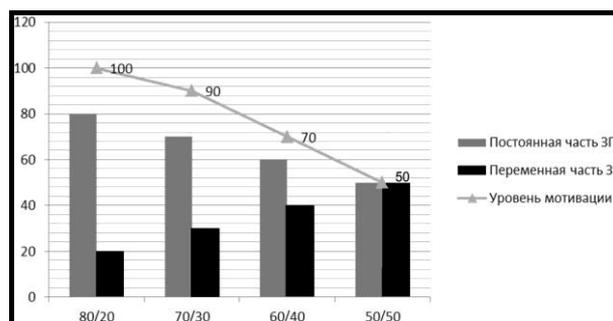
Это означает, что при недостижении по независящим от сотрудника причинам в каком-либо месяце нормативных значений одного или более показателей, закрепленных за ним (в мотивационной карте данной должности), уровень его заработка не снизится ниже среднерыночного значения. В обратном случае, снижение общего уровня оплаты труда сотрудника ниже среднерыночного, например, при формировании нулевой переменной части заработной платы, ведет к снижению трудовой эффективности данного сотрудника и, соответственно, к снижению эффективности работы коммерческого предприятия в целом.

Кроме того, сохранение критически низкого порога оплаты труда, особенно у квалифицированных менеджеров, ведет к желанию поиска нового места работы данными специалистами, и, соответственно, требует исполнения от фирмы финансовых обязательств в отношении данных работников (расчет при увольнении, компенсации), а также ведет к необходимости осуществления фирмой новых за-

трат на поиск персонала (стоимость членства на сайтах по поиску персонала, стоимость публикации объявлений, стоимость услуг рекрутинговых компаний по подбору персонала).

Возьмем для примера коммерческое предприятие, руководство которого инициировало установление соотношения постоянной и переменной частей заработной платы как 60% (фиксированная часть заработной платы до вычета НДФЛ) на 40% (переменная часть заработной платы до вычета НДФЛ).

Исходя из широкого опыта практического внедрения КПЭ сценариев в группе компаний, с учетом установления разных соотношений между частями заработной платы, можно предположить следующую динамику поведения уровня мотивации сотрудников при росте переменной части оплаты в их заработной плате (рис. 3).



**Рис. 3. Динамика изменения уровня мотивации персонала в зависимости от установленной структуры заработной платы**

Таким образом, как видно из графика, при установленном уровне соотношений в размере 60% на 40% высший менеджмент организации может рассчитывать только на приблизительно 70%-ю отдачу от физических и интеллектуальных усилий сотрудников. В случае, если уровень дохода сотрудников (сумма постоянной и переменной части заработной платы) фиксирован, то, по мнению автора данной статьи, при росте переменной, рассчитываемой по КПЭ, части оплаты труда работников (в рассматриваемом примере до соотношения 50% на 50%, при котором уровень премиального вознаграждения достигает 100% от размера базового оклада), уровень мотивации может снизиться примерно в два раза от возможного уровня 100% эффективности.

Следует исключить из данного обобщения группу должностей, исторически замотивированных на низкий фиксированный оклад и на получение процентов с объемов личных продаж (у менеджеров по продажам). Данная тенденция поведения мотивации особенно актуальна, когда существовавший оклад сотрудника принудительно разделяют на две части – непосредственно оклад и переменную часть (премия КПЭ) и, что особенно важно – фиксированная часть оказывается ниже среднерыночных значений.

В отдельных случаях установление фиксированной части заработной платы на уровне ниже среднерыночного, скрывает желание работодателя изначально финансово обмануть работников, так как по законодательству все компенсации (в т.ч. оплата больничного листа, а также компенсация отпуска) производятся от окладной части, указанной в трудовом договоре с сотрудником (фиксированная часть оплаты труда в штатном расписании фирмы). Именно работодателю разрешено решать, какую из премий включать в расчет средней заработной платы [10], начисленной за периоды, принимаемые в расчет. Таким образом, работники будут стараться минимизировать нахождение в отпусках, а также время нахождения на больничных листах, в течение которых они в размере до 100% теряют премию КПЭ (в расчете одного месяца в год), что можно отнести к чистым потерям персонала.

Система премирования, согласно менталитету, всегда рассматривалась трудящимся населением нашей страны больше в качестве системы наказания, нежели поощрения за труд. В этой связи также сильнейшим демотивирующим фактором в работающей системе КПЭ выступает отсутствие обратной связи с работником, который по факту получает сниженный уровень заработной платы в расчетном листке и не имеет доступа к информации о причинах формирования такого размера премии КПЭ в данном месяце. Отсутствие прозрачности механизма формирования КПЭ для каждой должности (расчет в системе отделом кадров или финансовым аналитиком в специальной программе), таким образом, приводит также к снижению общего уровня эффективности работы компании в целом.

Следует согласиться с мнением, что «лучше максимально снизить демотивирующий фактор лишения премии в случае наличия объективных причин для невыполнения плана» [11] (например, плана по прибыли).

Учитывая деление показателей КПЭ на финансовые (т.е. имеющие конкретное экономическое выражение) и нефинансовые, следует отметить существование трудностей в определении значений нефинансовых показателей, например, таких, как эффективность внешних контактов в мотивационной карте генерального директора. Для таких показателей необходимо разработать индивидуальные методики расчета, которые будут утверждены именно в этой организации, будут логичными и понятными конечным пользователям, а именно, сотрудникам, у которых уровень заработной платы непосредственно зависит от этих показателей.

Еще одним важным аспектом при разработке индивидуальных наборов показателей для конкретной должности в организации является установление весов каждого показателя (коэффициента), при условии, что сумма составляет единицу (или 100%). В идеале веса выбранных коэффициентов должны отражать степень важности исполнения задачи, которую определяет данный коэффициент, т.е. чем больше вес коэффициента в совокупной премии КПЭ, тем важнее для сотрудника сосредоточиться на выполнении именно данной задачи в данном периоде (в основном, год). Однако в случае неверного установления весов (вследствие отсутствия экономически обоснованной взаимосвязи и причинно-следственной связи всех факторов в достижении стратегических задач) может произойти искажение изначально заложенной идеи.

Вопрос о периодичности расчета коэффициентов КПЭ также является существующим при внедрении системы оплаты труда с учетом КПЭ. Ежемесячная система начисления заработной платы, главным образом определяет периодичность начисления премии КПЭ ежемесячно. Однако для некоторых предприятий встает задача расчета отдельных показателей КПЭ по итогам квартала, полугодия или года. Это актуально, например, в случае ярко выраженной сезонности в работе предприятия (падение доходов в летние месяцы, неравномерное получение доходов в течение года, когда трудно мотивировать сотрудников на увеличение выручки, рост прибыли и т.п.).

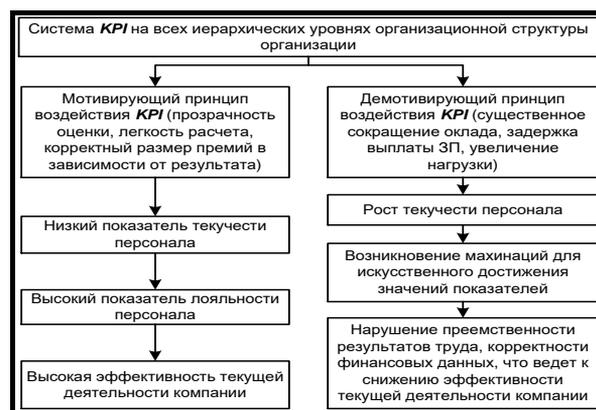


Рис. 4. Взаимосвязанные факторы в системе формирования вознаграждения за труд с учетом КПЭ

На рис. 4 отражено влияние мотивирующих и демотивирующих факторов при внедрении и функционировании системы премирования персонала с использованием системы КПЭ на общую эффективность работы фирмы (прибыльность работы, рост объемов производства и т.д.) как конечной цели функционирования любого коммерческого предприятия.

Таким образом, ошибки при внедрении системы КПЭ приводят к росту уровня неудовлетворенности политикой фирмы в рамках вознаграждения за труд и, следовательно, к резкому росту текучести персонала, утечки стратегически значимых высококвалифицированных специалистов.

Это в свою очередь приводит к недостижению стратегических и тактических задач (целей), установленных в рамках разработки на первом этапе системы сбалансированных показателей для данной фирмы (на данный период времени, часто год), например, таких, как рост выручки, рост прибыли и т.д.

Как отмечают некоторые HR-специалисты, по статистике, фирме «придется заменить от 10% на этапе подготовки проекта по внедрению КПЭ и до 40% персонала в течение одного года после внедрения» [1].

Взаимосвязь таких элементов, характеризующих любой проект разработки и внедрения КПЭ, как стоимость проекта, трудоемкость расчета показателей КПЭ и общая эффективность от внедрения КПЭ на выходе можно отразить следующим образом (рис. 5).

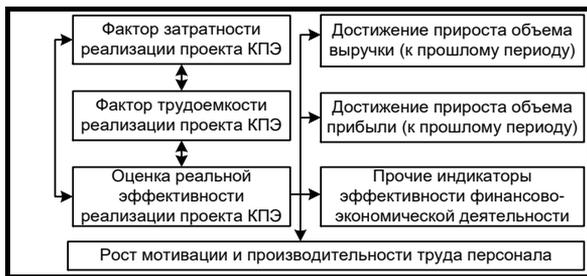


Рис. 5. Взаимосвязь ключевых элементов проекта КПЭ

Таким образом, решение о целесообразности введения системы КПЭ на предприятии должно приниматься с учетом и во взаимосвязи уровня затратности проекта, степени трудоемкости не только процесса базовой разработки совокупности показателей КПЭ, но и трудозатратности текущей последующей работы согласно новой схеме расчета премий на базе ключевых показателей эффективности после этапа внедрения.

Структура совокупных затрат при введении системы показателей КПЭ на предприятии выглядит следующим образом.

1. Стоимость услуг консалтинговой компании по разработке группы показателей КПЭ для данной конкретной компании (группы компаний).
2. Стоимость услуг привлеченной ИТ-компании по автоматизации процесса учета и расчета разработанных коэффициентов.
3. Стоимость услуг по ежемесячной поддержке установленного программного продукта.

4. Принятие в штат новой штатной единицы (финансового аналитика) для обеспечения функции ежедневного контроля и мониторинга работающей системы КПЭ.

Составные элементы, формирующие совокупные затраты по проекту КПЭ (на разработку и внедрение системы КПЭ) отражены в детализированной схеме на рис. 6).

Затраты на разработку и внедрение проекта КПЭ можно планировать в составе инвестиционной программы предприятия в силу больших объемов затрат (например, покупка программного продукта, покупка дополнительной компьютерной техники для возможности работать с новым программным обеспечением), долгосрочности осуществления данного проекта (в некоторых случаях процесс занимает свыше года).

К непосредственным дополнительным затратам на введение системы КПЭ на предприятии следует отнести необходимость введения в штате планово-финансового отдела (службы) или аналитического отдела должности финансового аналитика. Уровень доходов грамотного специалиста в настоящее время может быть оценен в размере от 50 000 до 90 000 руб. (брутто).

Далеко не всегда данная работа может быть включена в функции финансового директора фирмы, так как она требует существенных затрат временных ресурсов, связана с обработкой большого массива информации, ежедневным мониторингом достижения результатов, ежемесячным расчетом значений показателей и итоговой премии для каждой должности.

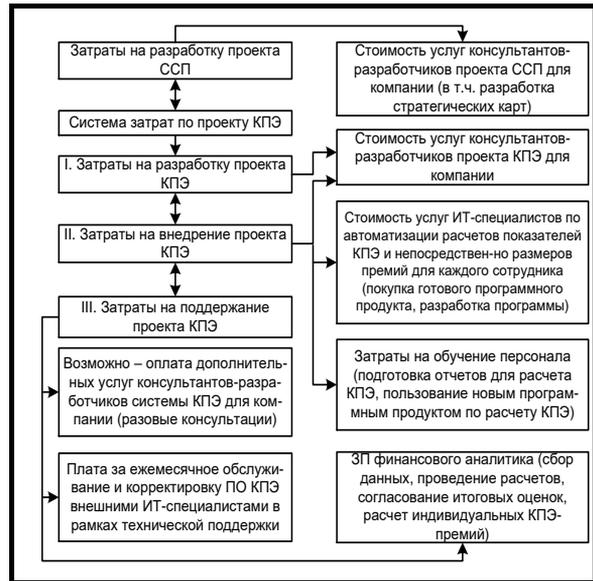


Рис. 6. Структура затрат при разработке, внедрении и функционировании системы КПЭ на предприятии

Следует отметить, что постановке проекта КПЭ обязательно должен предшествовать проект по разработке системы сбалансированных показателей (ССП) деятельности предприятия и стратегических карт (см. затраты выше затрат на КПЭ на рис. 6). Желательно эти оба проекта (ССП и КПЭ) поручить

чить одной фирме-консультанту для обеспечения принципа соответствия данных. Добросовестный консультант должен предоставить в ходе своей работы конкретные модели мотивационных карт с учетом апробации их в других организациях, а также перечень ключевых показателей (так как, например, основные финансовые показатели идентичны у коммерческих предприятий вне зависимости от вида бизнеса), на базе которых совместно со специалистами компании заказчика будет возможно в оптимальные сроки разработать индивидуальную совокупность показателей и мотивационных карт с учетом специфики данного предприятия.

Для повышения продуктивности работ по ведению проекта КПЭ на предприятии-заказчике целесообразно определить и закрепить внутренним приказом Комиссию по разработке и участию в автоматизации системы КПЭ.

В данную комиссию целесообразно включить финансового директора, специалиста по расчету КПЭ (новая вводимая должность либо существующий специалист), директора по персоналу, начальника ИТ-отдела компании заказчика. Список членов комиссии может быть расширен, в частности, дополнен руководителями ключевых подразделений организации (начальник отдела продаж и проч.). Система предметного премирования членам комиссии по результатам успешного завершения проекта КПЭ (после завершения II стадии проекта КПЭ на рис. 6) также может быть закреплена данным приказом о создании комиссии (разовое премирование).

К возможным вариантам некорректного использования системы КПЭ можно также отнести применение сугубо субъективного метода оценки работы сотрудников, при котором личное отношение к сотруднику со стороны менеджера может снизить вознаграждение подчиненного до нуля процентов в рамках установленного допустимого диапазона по КПЭ.

В заключение следует отметить, что внедрение системы мотивирования персонала с использованием системы ключевых показателей эффективности сотрудников фирмы, будет успешным в случае профессиональной поэтапной реализации проекта с привлечением сотрудников высокой квалификации, как внутри компании, так и в сторонней организации-консультанте. Большую роль играет рациональная расстановка сроков осуществления этапа разработки с участием ключевых сотрудников фирмы-заказчика, а также этапа внедрения с возможностью определения переходного периода, в течение которого разработанная система пройдет проверку и будет при необходимости доработана. В рамках данного переходного периода возможно применение ранее существовавшей на предприятии системы оплаты труда с учетом принятого перечня возможных премий.

Выбор оптимальной доли премиальной части (премии КПЭ) в совокупной заработной плате сотрудника, с учетом анализа статистики и вывода среднего значения отношения суммы выплачиваемых ранее премий к базовому окладу сотрудников, позволит предотвратить массовый уход персонала

и снизить неизбежные затраты на замену персонала. Внимание топ-менеджмента организации, менеджеров отдела персонала к обозначенным в данной статье возможным трудностям и проблемам, сопутствующим внедрению системы КПЭ, обеспечит переход на полное или частичное использование ключевых показателей эффективности для повышения мотивации сотрудников и предотвратит превращение нововведений в демотивирующий фактор.

## Литература

1. Бадаев И.В. Проблемы и ошибки при внедрении KPI [Электронный ресурс]. URL: <http://delovoymir.biz/2012/12/05/problemy-i-oshibki-pri-vnedrenii-kpi.html>.
2. Бушмин С. KPI – модный управленческий тренд или реальный инструмент воздействия на эффективность бизнеса? [Электронный ресурс]. URL: <http://bushmin-sergey.blogspot.ru/2013/09/primer-rascheta-kpi.html>.
3. Глухов В.В. Экономика электроэнергетики комплекса [Текст] : учеб. пособие / В.В. Глухов, С.Е. Барыкин и др. – СПб. : Изд-во СПбГТУ, 2003. – 206 с.
4. Организационное поведение [Текст] : учеб. пособие / В.В. Глухов, А.А. Яковлев. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та: 2009. – 485 с.
5. Расчет отпускных в 2016 году [Электронный ресурс]. URL: <http://ya2016.com/economy/raschet-otpusknyh-2016>.
6. Ресурсный менеджмент: методы выявления резервов производства [Текст] / В.В. Глухов и др. – СПб. : Наука, 2012. – 275 с.
7. Счисляева Е.Р. и др. Внутренний аудит человеческих ресурсов предприятия [Текст] / Е.Р. Счисляева, А.В. Арфае, И.В. Гарбузюк. – СПб., 2014. – 155 с.
8. Счисляева Е.Р. Глобальная логистика: кадровый и межкультурный факторы [Текст] / Е.Р. Счисляева. – СПб. : СПбГПУ, 2003. – 208 с.
9. Счисляева Е.Р. и др. Логистические методы и модели управления кадрами в условиях усиления культурных и глобальных тенденций в международном бизнесе [Текст] / Е.Р. Счисляева, Е.В. Будрина, В.С. Лукинский. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2006. – 166 с.
10. Хакимов А. Примеры KPI, которые подняли эффективность труда на 35% [Текст] / А. Хакимов // Генеральный директор. – 2015. – №11. – С. 18-19.
11. Хватов Ю.А. Анализ результатов входного тестирования по технологии IRT [Текст] / Ю.А. Хватов, Е.Р. Счисляева // Строительство уникальных зданий и сооружений. – 2013. – №4. – С. 123-132.

## Ключевые слова

Система сбалансированных показателей; ключевые показатели эффективности; мотивация персонала; мотивационная карта; система премирования; текучесть персонала; стратегический менеджмент; стратегические цели; оперативные цели.

*Медовников Георгий Владимирович*

## РЕЦЕНЗИЯ

Статья аспиранта Международной высшей школы управления Георгия Владимировича Медовникова написана на актуальную и интересную тему особенностей применения системы ключевых показателей эффективности в процессе постановки и оценке достижения стратегических целей российских компаний. В целом объект проводимого аспирантом исследования может рассматриваться в комплексе научных дисциплин «Экономика труда» и «Стратегический менеджмент». Действительно, интересно изучить процесс формирования системы стимулирования персонала во взаимосвязи со структурой организации в привязке к рассматриваемой стратегии российских компаний.

Известно, что на начальном этапе формирования системы ключевых показателей эффективности определяются уровни и значения основных финансовых показателей (например, показатели доходности капитала, показатели доходности активов, отношение общих издержек к доходам, показатели качества активов, прочие показатели по указанию руководства компании). При этом могут быть раскрыты дополнительные показатели, отражающие позиционирование компании на рынке (доля рынка в национальном масштабе, показатели стабильности клиентской базы, показатели удовлетворенности клиентуры), а также качественные показатели основных бизнес-процессов (эффективность, стоимость, качество, производительность), показатели по персоналу (качество работы с клиентами, степень удовлетворенности, текучесть, квалификация).

В настоящее время в отечественной и зарубежной литературе описаны разнообразные системы ключевых показателей, используемых для стратегического анализа, например МВО

(Management Objectives), BSC (Balanced Scorecard), EVA (Economic Value Added), модели ADL/LC, модель HOFER/SCHENDEL, модель Shel/DPM, модели BCG и GE/McKinsey, SWOT-анализ, MACS (Market – Activated Corporate Strategy). В крупных российских промышленных компаниях и в банковской сфере широко распространены SWOT-анализ (акроним SWOT впервые озвучен публично профессором К. Эндрюсом в 1963 г. на конференции, посвященной бизнес-политике, проходившей в Гарвардском университете, и впоследствии SWOT-анализ стал основой для организации процесса стратегического планирования.) SWOT-анализ проводится, как правило, в четыре этапа. На первом этапе анализируется внутренняя среда организации на рынке на предмет выявления сил и слабостей. На втором этапе исследуется внешняя среда (макроанализ) на предмет выявления имеющихся возможностей и угроз для компании. На третьем этапе осуществляется сводный анализ бизнеса с учетом состояния макросреды. На последнем, четвертом этапе, делаются выводы о стратегических действиях.

Особенностями рецензируемой статьи являются разрабатываемые теоретические положения в области взаимосвязи и взаимовлияния стратегических решений по развитию компании в заданном акционерами направлении с постановкой целей и задач работникам организации.

Можно сделать вывод, что статья Георгия Владимировича Медовникова может быть рекомендована к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Кох Л.В., д.э.н., профессор Международной высшей школы управления, Санкт-петербургский политехнический университет Петра Великого, г. Санкт-Петербург.*

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)