

## 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*

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.

### Литература

1. Бадаев И.В. Проблемы и ошибки при внедрении KPI [Электронный ресурс]. URL: <http://delovoymir.biz/2012/12/05/problemu-i-oshibki-pri-vnedrenii-kpi.html>.
2. Бушмин С. KPI – модный управленческий тренд или реальный инструмент воздействия на эффективность бизнеса? [Электронный ресурс]. URL: <http://bushminsergey.blogspot.ru/2013/09/primer-rascheta-kpi.html>.
3. Глухов В.В. Экономика электроэнергетического 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 MBO (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 распространен 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.

## 7.5. THE RUSSIAN SPECIFIC APPLICATION OF KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) FOR ACHIEVING THE ENTERPRISES' STRATEGIC GOALS

G.V. Medovnikov, postgraduate

*International graduate school of management,  
of Engineering and economics institute, St. Petersburg state polytechnic university, St. Petersburg city*

In article features of introduction at the Russian enterprises of system of the Key Performance Indicator (KPI) as new tool for motivation of personnel and increase of competitiveness and profitability of firm are considered. The special attention is paid to consideration of advantages and possible shortcomings of formation of salary taking into account introduction of variable bonus part of payment. The KPI system should be considered as an effective compromise between desire of employers to pay a fair salary taking into account a contribution of each employee and desire of employees to maximize their own income.

### Literature

1. Badaev I.V. Problems and mistakes at introduction of KPI [Electronic resource]. URL: <http://delovoyimir.-biz/2012/12/05/problemy-i-oshibki-pri-vnedrenii-kpi.html>.
2. Bushmin S. KPI - a fashionable administrative trend or the real instrument of impact on efficiency of business? [Electronic resource]. URL: <http://bushminsergey.blogspot.ru/2013/09/primer-rascheta-kpi.html>.
3. Calculation of a vacation pay in 2016 [Electronic resource]. URL: <http://ya2016.com/economy/raschet-otpusknyh-2016>.
4. Glukhov V.V. Economy of the electric power complex [Text] : textbook. the manual / V.V. Glukhov, S.E. Barykin et al. – SPb. : Izd-vo SPbSTU, 2003. – 206 p.
5. Hakimov A. Examples of KPI which have raised efficiency of work by 35% [Text] / A. Hakimov // General director. – 2015. – No. 11. – Pp. 18-19.
6. Khvatov Yu. A. analysis of the results of testing at IRT technologies [Text] / Y.A. Khvatov, E.R. Schislyaeva // Construction of unique buildings and structures. – 2013. – No. 4. – Pp. 123-132.
7. Organizational behavior [Text] : textbook. the manual / V.V. Glukhov, A.A. Yakovlev. – SPb. : Publishing house of Polytechnical Institute. University: 2009. – 485 p.
8. Resource management: methods for identifying production reserves [Text] / V.V. Glukhov et al. – SPb. : Science, 2012. – 275 p.
9. Schislyaeva E.R. et al. Internal audit of the human resources of the enterprise [Text] / E.R. Schislyaeva, A.V. Arfae, I.V. Garbuziuk. – SPb., 2014. – 155 p.
10. Schislyaeva E.R. Global logistics: personnel and inter-cultural factors. [Text] / E.R. Schislyaeva. – SPb. : SPbSPU, 2003. – 208 p.
11. Schislyaeva E.R. et al. Logistics methods and personnel management model in the face of increasing cultural and global trends in international business [Text] / E.R. Schislyaeva, E.V. Budrina, V.S. Lukinsky. – SPb. : Publishing house of Polytechnical Institute. University press, 2006. – 166 p.

### Keywords

Balanced Scorecard (**BSC**); Key Performance Indicators (**KPI**); motivation of personnel; motivational card; system of awarding; personnel turnover; strategic management; strategic objectives; operational tasks.