

---

## **СИСТЕМА КРІ В ОЦЕНКЕ ДОСТИЖЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

---

**Гусарова Любовь Васильевна**, д-р экон. наук, доц.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Ленинградский пр-т, 49, Москва, 125993; e-mail: lvgusarova@fa.ru

**Предмет:** система KPI в оценке деятельности государственных коммерческих организаций. **Цель:** разработка системы KPI для коммерческих организаций сектора государственного управления на примере АО «Газпром диагностика». **Дизайн исследования:** обоснована целесообразность применения системы ключевых показателей как индикатора оценки деятельности сотрудников и структурных подразделений государственных коммерческих организаций в достижении текущих и стратегических целей деятельности компании. Проведен анализ нормативно-правовых актов Российской Федерации в части установления ключевых показателей эффективности деятельности для государственных коммерческих организаций. В результате установлено, что Правительством Российской Федерации централизованно устанавливаются ключевые финансово-экономические показатели деятельности. При этом отраслевые целевые показатели разрабатываются и утверждаются государственными акционерными коммерческими организациями самостоятельно с учетом отраслевых особенностей, ведомственных программ развития и национальных целей развития Российской Федерации. **Результаты:** предложены три группы ключевых показателей (экономические, технические и организационные) для АО «Газпром диагностика», которое является дочерним предприятием ПАО «Газпром». Рекомендуемые показатели коррелируют со спецификой деятельности АО «Газпром диагностика», составлены с учетом задач Государственной программы Российской Федерации «Управление федеральным имуществом»<sup>1</sup>, руководящих принципами ОЭСР<sup>2</sup>, требований Методических рекомендаций Правительства Российской Федерации по установлению ключевых показателей эффективности для государственных коммерческих организаций. Предложена методика оценки достижения ключевых показателей деятельности

<sup>1</sup> Утверждена постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 г. №9327

<sup>2</sup> Доступно: <https://www.oecd.org>.

и система материального поощрения сотрудников на основе системы KPI, позволяющая оценить вклад сотрудников и структурных подразделений в достижение ключевых показателей деятельности компании. Методика является универсальной и может быть применена в деятельности различных государственных коммерческих организаций независимо от отраслевой принадлежности и специфики деятельности.

**Ключевые слова:** государственные коммерческие организации, ключевые показатели эффективности, KPI, методика оценки эффективности, результативность деятельности, цели развития.

**DOI:** 10.17308/meps/2078-9017/2025/2/70-86

## **Введение**

Система ключевых показателей (KPI) стала неотъемлемой частью функционирования любой компании, показатели которой являются индикатором, с помощью которого можно количественно оценить фактические результаты деятельности как отдельно взятого сотрудника, так и структурного подразделения организации за тот или иной период времени. Ключевые показатели, представленные в динамике, позволяют оценить прогресс (ретресс) результативности деятельности и служат основой для принятия соответствующих управленческих решений. Кроме того, система KPI является инструментом наибольшего влияния на достижение стратегических бизнес-результатов деятельности организации [1]. Система KPI отражает картину всех процессов, происходящих в компании, что позволяет своевременно предупреждать возникновение возможных проблем как в краткосрочном, так и долгосрочном периоде. На основе системы KPI выстраивается система мотивации сотрудников, которая, как показывает мировая практика, является одной из самых эффективных.

Термин KPI введен американским экономистом Питером Друкером еще в 60-е годы прошлого века. Он исходил из того, что многие руководители, а впоследствии и сотрудники сталкиваются с «ловушкой времени», т.е. сосредоточены постоянно лишь на решении текущих ежедневных задач, забывая о более важных задачах, которые связаны с достижением тех или иных целей. Внедрение же системы KPI позволило произвести значительные изменения в области кадровой политики, тем самым увеличив эффективность работы многих подразделений. А в некоторых странах (например, Германия, США, Корея, Япония) идея системы KPI стала национальной идеей [2].

В российских коммерческих организациях система KPI стала использоваться достаточно недавно. Каждая организация, исходя из своей деятельности и на основе адаптации зарубежного опыта, разрабатывает собственную систему KPI. В данном исследовании предпринята попытка стандартизации данных процессов и предложены методика оценки достижения ключевых показателей деятельности и система материального поощрения сотрудни-

ков на основе системы КПИ для коммерческих организаций с государственным участием на примере АО «Газпром диагностика», которое является дочерним предприятием ПАО «Газпром».

### **Методы и результаты исследования**

Система КПИ (Key Performance Indicators) является одним из инструментов мотивации, с помощью которого можно проанализировать, насколько эффективно работает персонал для достижения стратегических и тактических целей организации [3, 4]. Согласно экономическим словарям КПИ считается наиболее важным для оценки эффективности деятельности фирмы или сотрудника<sup>3</sup>; используется в целях контроля уровня достижений поставленных целей<sup>4</sup>.

Следует отметить, что на государственном уровне также была признана актуальность вопроса внедрения и применения системы КПИ, которая в отечественной практике получила название КПЭ – ключевых показателей эффективности:

- в 2002 г. принято Постановление Правительства Российской Федерации от 10.04.2002 г. №228, которым устанавливалась необходимость ежегодного утверждения показателей эффективности деятельности для ФГУП<sup>5</sup>;
- в 2014 г. разработаны Методические указания по применению ключевых показателей эффективности для государственных корпораций, государственных компаний, государственных унитарных предприятий, а также хозяйственных обществ, в уставном капитале которых доля участия государства превышает 50%<sup>6</sup>;
- в 2019-2020 гг. утверждены Распоряжение Правительства РФ от 27.06.2019 № 1388-р<sup>7</sup> и Распоряжение №3579-р<sup>8</sup>). Данными распоряжениями Правительство Российской Федерации установило методические указания по формированию и применению КПЭ только для организаций с долей участия государства более 50%, разделив при этом государственные коммерческие организации по следующим сегмен-

<sup>3</sup> Англо-русский экономический словарь. Доступно: [economy\\_en\\_ru.academic.ru/35620/key\\_performance\\_indicator](http://economy_en_ru.academic.ru/35620/key_performance_indicator).

<sup>4</sup> Словарь терминов антикризисного управления. Доступно: [rosinvest.com/dic/anticris/72758](http://rosinvest.com/dic/anticris/72758).

<sup>5</sup> Постановление Правительства РФ от 10.04.2002 г. № 228 «О мерах по повышению эффективности использования федерального имущества, закрепленного в хозяйственном ведении федеральных государственных унитарных предприятий» (с изменениями и дополнениями).

<sup>6</sup> Доступно: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70528718/#1017>.

<sup>7</sup> Распоряжение Правительства РФ от 27.06.2019 № 1388-р «Об утверждении Методических рекомендаций по применению ключевых показателей эффективности деятельности хозяйственных обществ, в уставных капиталах которых доля участия Российской Федерации или субъекта Российской Федерации превышает 50 процентов, и показателей деятельности государственных унитарных предприятий в целях определения размера вознаграждения их руководящего состава».

<sup>8</sup> Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2020 № 3579-р «Об утверждении методических рекомендаций по формированию и применению ключевых показателей эффективности деятельности акционерных обществ, акции которых находятся в собственности Российской Федерации, и отдельных некоммерческих организаций в целях определения размера вознаграждения их руководящего состава».

там: хозяйствственные общества (АО, ООО) и унитарные предприятия (Распоряжение №1388-р); государственные корпорации и институты развития, имеющие стратегическое значение для национальной экономики и обороноспособности государства, и включенные в специальный перечень (Распоряжение №3579-р) [5]. Методическими рекомендациями устанавливается необходимость утверждения государственными коммерческими организациями финансово-экономических и отраслевых показателей эффективности, достижение или недостижение которых отражается на премировании (депремировании) членов органов управления госкомпаний.

В отдельных министерствах, федеральных службах стали вводиться ключевые показатели эффективности для оценки деятельности государственных служащих<sup>9</sup>.

Таким образом, акционерным обществам прежде всего следует установить ключевые финансово-экономические показатели деятельности. Для разработки таких показателей следует ориентироваться на ключевые показатели, установленные Распоряжением Правительства РФ № 1388-р (табл. 1).

Таблица 1

Ключевые финансово-экономические показатели для системы КРП  
АО «Газпром диагностика»<sup>10</sup>

Наименование показателя	Формула расчета	Критерий изменения	Вес показателя
1) коэффициент рентабельности выручки по "Прибыли до вычета"	(Сумма прибыли до налогообложения, процентов к уплате, амортизации основных средств и нематериальных активов)/Выручка	Рост показателя по сравнению с предыдущим годом	Не менее 25%
2) коэффициент рентабельности собственного капитала	(Чистая прибыль)/ Среднегодовой собственный капитал	Рост показателя по сравнению с предыдущим годом	Не менее 25%
3) динамика размера "Прибыли до вычета" к предыдущему году	Сумма прибыли до налогообложения, процентов к уплате, амортизации основных средств и нематериальных активов	Рост показателя по сравнению с предыдущим годом	Не менее 20%
4) динамика удельной выручки (за вычетом нерегулярных составляющих) за год из расчета на одного сотрудника	расчет в названии	Рост показателя по сравнению с предыдущим годом	Не менее 15%

<sup>9</sup> Например, приказ Министерства финансов Российской Федерации и Федерального казначейства от 6.04.2020 г. № 100 «Об утверждении целевых показателей и методики расчета показателей результативности деятельности юридической службы Федерального казначейства».

<sup>10</sup> Составлено автором на основе Распоряжения Правительства РФ от 27.06.2019 № 1388-р.

Окончание табл. 1

Наименование показателя	Формула расчета	Критерий изменения	Вес показателя
5) соотношение объема капитальных вложений к чистому денежному потоку от операционной деятельности	расчет в названии	Снижение показателя по сравнению с предыдущим годом	Не менее 15%

Следует отметить, что первые два коэффициента в таблице являются обязательными, исходя из Распоряжения Правительства РФ № 1388-р, остальные три и их весовые значения выбраны из восьми показателей, которые Правительство предлагает органам управления компаний выбирать самостоятельно. В связи с этим при разработке показателей для системы KPI АО «Газпром диагностика» следует ориентироваться на показатели, которые утверждены в компании ПАО «Газпром», дочерним предприятием которого оно является.

Так, в Паспорте программы инновационного развития ПАО «Газпром» до 2025 г. приведен список ключевых показателей, некоторые из которых целесообразно включить и в систему KPI АО «Газпром диагностика». Например, доля затрат на НИОКР в выручке, так как одно из направлений деятельности АО «Газпром диагностики» связано с разработкой новых систем диагностирования. Его целевое значение составляет в Паспорте не менее 0,11% для периода 2020-2025 гг.

Еще одним ключевым показателем, рекомендованным для включения в систему KPI АО «Газпром диагностика», является частота аварий и инцидентов на производстве, так как одной из стратегических целей компании является повышение безопасности на производстве. Целевое значение данного показателя – снижение количества аварий на 5% до 2025 года по сравнению с периодом 2011-2014 гг. Следует отметить, что ключевые показатели, касающиеся производственной безопасности – это важнейшая составляющая любой компании. Исследования показывают, что 88% отечественных компаний устанавливают данные целевые показатели, однако лишь 35% из них планируют их на 3-5 лет, то есть выстраивают стратегию производственной безопасности. Остальные устанавливают их на ежегодной основе<sup>11</sup>.

Учитывая, что деятельность компании АО «Газпром диагностика» тесно связана с диагностированием технологических объектов единой системы газоснабжения ПАО «Газпром», при формировании ключевых отраслевых показателей деятельности государственных коммерческих организаций можно руководствоваться технико-экономическими показателями, приве-

<sup>11</sup> Лучшие практики по производственной безопасности и охране труда по итогам 2018 года. KPMG. Доступно: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2019/05/ru-ru-occupational-health-and-safety-best-practice-for-2018.pdf>.

денными в Приказе Росстандарта от 07.12.2016 № 1978-ст<sup>12</sup>. В Стандарте показатели подразделяют на три основные группы: экономические, технические и организационные. При этом Стандарт разграничивает внешние и внутренние факторы, которые оказывают влияние на ключевые показатели. Внешние факторы касаются условий, которыми руководство не может управлять, а внутренние факторы – те, которые могут контролироваться со стороны руководства (рис. 1).

Внешние факторы	Внутренние факторы
<ul style="list-style-type: none"><li>• Местоположение</li><li>• Законы/предписания</li><li>• Культура общества</li><li>• Национальность</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Культура предприятия</li><li>• Точность процессов</li><li>• Срок эксплуатации систем</li><li>• Размеры систем</li></ul>

Рис. 1. Внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на систему ключевых показателей<sup>13</sup>

Каждая из трех, представленных в Стандарте №1978-ст, групп показателей делится на уровни в зависимости от того, используют ли данные показатели для всей производственной системы или только для какой-то отдельной единицы. В целях нашего исследования были выделены только показатели первого уровня, то есть показатели, которые будут применяться для оценки деятельности топ-менеджеров и руководителей отделов. Так, из Стандарта № 1978-ст были отобраны показатели, которые наиболее коррелируют с деятельностью АО «Газпром диагностика». Прежде всего это экономические показатели (рис. 2). Данные показатели связаны с технологическим обслуживанием и могут расширить рекомендованный Правительством РФ перечень финансово-экономических показателей, представленных в табл. 1.

<sup>12</sup> Приказ Росстандарта от 07.12.2016 № 1978-ст «Об утверждении национального стандарта Российской Федерации» («Системы промышленной автоматизации и интеграция. Системы технического обслуживания и ремонта. Ключевые показатели эффективности»).

<sup>13</sup> Приказ Росстандарта от 07.12.2016 № 1978-ст «Об утверждении национального стандарта Российской Федерации «Системы промышленной автоматизации и интеграция. Системы технического обслуживания и ремонта. Ключевые показатели эффективности».

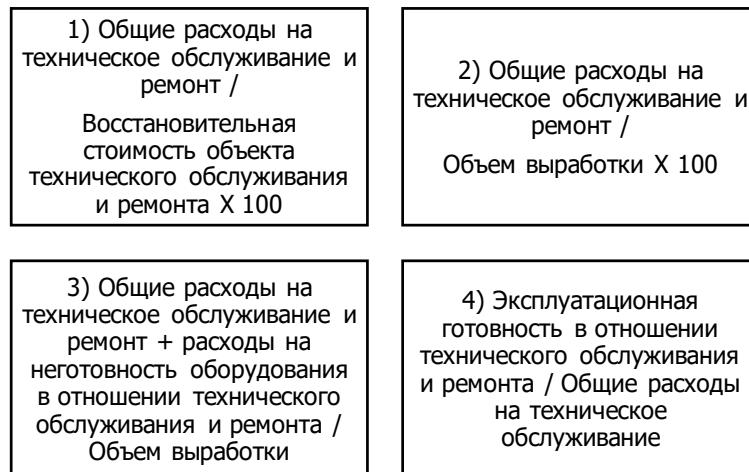


Рис. 2. Набор специфических экономических КПИ-показателей для АО «Газпром диагностика»<sup>14</sup>

На рисунке 3 представлена группа технических показателей, рекомендуемых для включения в систему КПИ АО «Газпром диагностика».



Рис. 3. Набор возможных технических КПИ-показателей для АО «Газпром диагностика»<sup>15</sup>

Здесь необходимо отметить, что отдельные КПИ-показатели данной группы связаны с воздействием на окружающую среду (показатели №3, №4). Считаем, что включение данных показателей в разрабатываемую систему ключевых показателей для АО «Газпром диагностика» является целе-

<sup>14</sup> Составлено автором на основании Приказа Росстандарта от 07.12.2016 № 1978-ст "Об утверждении национального стандарта Российской Федерации "Системы промышленной автоматизации и интеграция. Системы технического обслуживания и ремонта. Ключевые показатели эффективности".

<sup>15</sup> Приказ Росстандарта от 07.12.2016 № 1978-ст "Об утверждении национального стандарта Российской Федерации" ("Системы промышленной автоматизации и интеграция. Системы технического обслуживания и ремонта. Ключевые показатели эффективности").

сообразным, как и показатель, связанный с охраной труда (показатель №5). Данная рекомендация связана с необходимостью соблюдения ESG- повестки и формированием показателей нефинансовой отчетности ПАО «Газпром» как социально ответственной государственной компании.

На рисунке 4 представлена группа организационных показателей, в которую также включены показатели охраны труда (№2, №3).

1) Рабочие часы, затраченные на техническое обслуживание и ремонт, запланированные и проведенные по определенному расписанию / Общее количество доступных рабочих часов для технического обслуживания и ремонта X 100	2) Число случаев причинения вреда персоналу, занимающемуся техническим обслуживанием и ремонтом / Общая численность персонала, занимающегося техническим обслуживанием и ремонтом X 10 000 (частота возникновения)
3) Потеря рабочих часов вследствие причинения вреда персоналу, занимающемуся техническим обслуживанием и ремонтом / Общее количество рабочих часов персонала, занимающегося техническим обслуживанием и ремонтом X 100 (коэффициент тяжести вреда)	4) Рабочие часы в рамках предприятия, затраченные на непрерывное улучшение / Общее количество рабочих часов персонала предприятия, занимающегося техническим обслуживанием и ремонтом x 100

Рис. 4. Набор возможных организационных KPI-показателей для АО «Газпром диагностика»<sup>16</sup>

Таким образом, предлагаемые выше группы экономических, технических и организационных показателей, вместе с ключевыми финансово-экономическими показателями, рекомендованными Правительством Российской Федерации и отдельными целевыми показателями ПАО «Газпром», могут обеспечить формирование достаточно эффективной KPI-системы АО «Газпром диагностики». Данные ключевые показатели подлежат декомпозиции на отделы (департаменты), на основании которых будет оцениваться деятельность каждого сотрудника. Следует заметить, что рекомендуется вводить не более 20 KPI-показателей для всей организации, не более 7 KPI-показателей для отдела и не более 5-KPI-показателей для сотрудника [6, 7]. Предлагаемая система учитывает экономические и производственные стороны деятельности компании, воздействие на окружающую среду и показатели охраны труда. Важно понимать, что при построении системы KPI используются как абсолютные, так и относительные показатели. При этом целесообразно исходить из предположения, что предпочтение следует отдавать относительным показателям, выраженным в коэффициентах или процентах [8].

Далее следует определить, как использовать систему KPI для поощрения сотрудников, сделав его мотивационным рычагом повышения заинтересо-

<sup>16</sup> Приказ Росстандарта от 07.12.2016 № 1978-ст "Об утверждении национального стандарта Российской Федерации" ("Системы промышленной автоматизации и интеграция. Системы технического обслуживания и ремонта. Ключевые показатели эффективности").

сованности сотрудников в достижении ключевых показателей деятельности компании [9]. Анализ различных материалов по использованию системы KPI для стимулирования сотрудников организации позволил разработать методические подходы для АО «Газпром диагностика».

Стимулирующие методы системы KPI рекомендуется использовать в форме ежемесячного и годового премирования. Рекомендуется установить ежемесячный максимальный размер премии сотрудника с постоянной величиной, выраженной в процентах от его оклада (например, 30%). Премия будет выплачена сотруднику в полном объеме либо будет уменьшена в зависимости от значения коэффициента результативности его работы. Механизм использования системы KPI для премирования сотрудников представлен в таблице 2.

Такой вариант предполагает закрепление за сотрудником нескольких ключевых показателей, которые можно количественно измерить. Устанавливается плановое (целевое) значение, к которому нужно стремиться, и фактический результата за тот или иной период времени. При этом плановые показатели должны соответствовать условиям SMART, то есть они должны быть достижимы, конкретны, измеримы, обоснованы и должны иметь четкие сроки выполнения. За базовое значение следует принимать значение, ниже которого не могут быть фактические результаты деятельности сотрудника, так как это будет сравнимо с отсутствием вообще какого-либо результата. То есть это минимально допустимое значение показателя KPI.

Таблица 2

Механизм использования системы KPI для поощрения работников  
АО «Газпром диагностика» [9]

Ключевые показатели	Весовое значение (в сумме = 1)	Базовое значение	Плановое значение	Фактическое значение	Индекс KPI, %
...	0,3				
...	0,15				
...	0,3				
...	0,25				
Коэффициент результативности (KPI), %					

Для расчета индекса KPI используется стандартная формула, хорошо известная в мировой практике и применяемая для расчета количественных показателей:

$$\text{Индекс KPI} = \frac{\text{Факт} - \text{База}}{\text{План} - \text{База}} \times 100 \% . \quad (1)$$

На основе индекса KPI рассчитывается коэффициент результативности:

$$\text{Коэффициент результативности (KPI)} = \sum \text{Индекс KPI} \times \text{Вес} . \quad (2)$$

Коэффициент результативности оказывает влияние на коэффициент, который будет использован при расчете премиальной части оплаты труда работника (табл. 3). Напомним, что все диапазоны и значения, приведенные в таблице 3, разработаны исключительно на наше усмотрение и могут подлежать корректировке.

Таблица 3

**Связь коэффициента результативности и коэффициента для поощрения работников АО «Газпром диагностика»<sup>17</sup>**

Коэффициент результативности (KPI), %	Значение коэффициента (K)
< 75 %	0
75% – 85 %	0,5
85% – 95 %	0,8
95% – 100 %	1
> 100 %	1,2

Далее рассчитывается ежемесячная премия сотрудника (табл. 4). Рекомендуется два варианта ее расчета, орган управления может выбрать наиболее приемлемый для него.

Таблица 4

**Расчет размера ежемесячной премии для сотрудника АО «Газпром диагностика» на основе системы KPI<sup>18</sup>**

Изначальная ежемесячная премия сотрудника = X	
Окончательный размер ежемесячной премии для сотрудника	
1 вариант	2 вариант
X × K	$\frac{\text{Коэффициент результативности (KPI)} \times X}{100\%}$ <p>(если общий KPI меньше 75 %, премия не начисляется)</p>

В целях выбора способа оценки качественных показателей деятельности сотрудников следует обратиться к опыту Федерального казначейства, который основывается на использовании десятибалльной шкалы и описан в Приказе Министерства финансов Российской Федерации и Федерального казначейства от 6 апреля 2020 г. №100. Считаем целесообразным десятибалльную шкалу изменить на 100-балльную, чтобы было удобнее рассчитывать общий KPI сотрудника. Так, для каждого работника формируется несколько определенных качественных задач. Для каждой задачи рассчитывается свой показатель результативности по формуле<sup>19</sup>:

<sup>17</sup> Составлено автором на основе [9].

<sup>18</sup> Составлено автором.

<sup>19</sup> Приказ Министерства финансов Российской Федерации, Федерального казначейства от 6 апреля 2020 г. № 100 «Об утверждении целевых показателей и методики расчета показателей результативности деятельности юридической службы Федерального казначейства».

$$P_i = 100 - C_i \times H_i, \text{ где} \quad (3)$$

$P_i$  – показатель результативности по  $i$ -ой задаче;  $C_i$  – это константа, ее значение равняется, например, 5 (в Приказе константа равнялась 0,5), представляет собой некую санкцию, который работник получает, нарушив  $i$ -ую задачу;  $H_i$  – количество допущенных сотрудниками нарушений при выполнении  $i$ -ой задачи.

Из данных показателей складывается общая результативность всего рабочего процесса сотрудника, которая рассчитывается по формуле:

$$P_{\text{общая}} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{n}, \text{ где} \quad (4)$$

$n$  – количество поставленных перед сотрудником качественных задач.

Далее показатель  $P_{\text{общая}}$  становится еще одним индексом KPI и добавляется в общую таблицу для окончательного расчета.

Далее рассмотрим порядок премирования работников по итогам работы за год. В данном случае устанавливаются годовые показатели KPI для отделов. Следует учесть, что анализ достижения ключевых показателей эффективности необходимо обязательно проводить ежегодно. Вместе с ними должны анализироваться годовые отчеты деятельности компании и выполнение ее стратегических целей. Также важно ежегодно проверять корректно ли были рассчитаны показатели, входящие в систему KPI, чтобы обеспечить их достоверность. При необходимости можно проводить и корректировку каких-либо показателей. Например, убирать одни, но вводить вместо них другие, или же менять весовые значения тех или иных показателей.

Премиальный фонд для премирования сотрудников по итогам работы за год создается из чистой прибыли на основе системы KPI. Размер фонда устанавливается в процентном соотношении к чистой прибыли (утверждается руководителем компании). Далее премиальный фонд распределяется между отделами с учетом количества сотрудников в каждом отделе. Механизм распределения представлен в табл. 5.

Далее выплата для отдела идет в полном размере, если индекс KPI отдела равен или превышает 95%. Руководителю отдела, выполнившему показатели KPI на 95% и более, начисляется премия в размере 30% от общего размера фонда, выделенного на отдел. Остальная часть распределяется между сотрудниками отдела в равной степени. Если коэффициент KPI отдела меньше 95%, необходимо разбираться в причинах недостижения ключевых показателей.

Таблица 5

Механизм распределения годового премиального фонда между отделами (структурными подразделениями) АО «Газпром диагностика» на основе системы KPI<sup>20</sup>

Наименование отдела	Кол-во сотрудников, чел.	Размер фонда на выплату премии по итогам года (всего), руб.	Размер фонда для отдела, руб.
Отдел 1	X <sub>1</sub>	Y	$\frac{Y}{\sum(X_1 + \dots + X_n)} \times X_1$
Отдел 2	X <sub>2</sub>		$\frac{Y}{\sum(X_1 + \dots + X_n)} \times X_2$
....	....		....
Отдел n	X <sub>n</sub>		$\frac{Y}{\sum(X_1 + \dots + X_n)} \times X_n$
Всего	$\sum(X_1 + \dots + X_n)$		Y

Для руководителя отдела недостижение ключевых показателей деятельности грозит изменением размера его годовой премии. Механизм расчета размера премии руководителя отдела при KPI отдела от 75% до 95% представлен в табл. 6. Если KPI отдела менее 75%, то руководителю годовая премия не начисляется.

Таблица 6

Механизм расчета премии по итогам работы за год для руководителя отдела АО «Газпром диагностика на основе системы KPI<sup>21</sup>

Размер годового премиального фонда для отдела, руб.	Размер полной годовой премии руководителя отдела, руб.	KPI отдела, %	Размер премии для руководителя, руб.
Z	30% $\times$ Z	KPI <sub>i</sub>	$\frac{KPI_i \times (30\% \times Z)}{100\%}$

Что касается работников «неуспешного отдела», то здесь необходим избирательный подход, так как в отделе могут быть работники, которые полностью выполнили поставленные перед ними задачи, тогда как другие сотрудники отдела не справились со своими задачами. В этом случае для сотрудников, которые успешно справились со своими годовыми задачами (размер годового коэффициента результативности (KPI) не менее 75%), расчет премии проводится аналогично алгоритму, который описан выше для расчета ежемесячного коэффициента результативности (KPI):

<sup>20</sup> Составлено автором.

<sup>21</sup> Составлено автором.

$$\text{Годовая премия сотрудника} = \\ = \frac{Z - 0,3 \times Z}{\text{Кол - во сотруд. отдела}} \times \frac{\text{Годовой коэф. результивности (KPI)}}{100\%} \quad (5)$$

Сотрудникам отдела, выполнившим поставленные перед ними задачи менее, чем на 75%, премия по итогам работы за год не начисляется.

Денежные средства, оставшиеся не выплаченными, могут быть возвращены в фонд годовой премии и будут использованы на следующий год вместе с новой долей от чистой прибыли компании или подлежат перераспределению между отделами, успешно справившимися со своими задачами.

Следует заметить, что система KPI имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Несомненным преимуществом является факт того, что работник компании сам отвечает и как бы создает свою премиальную часть, выполняя поставленные перед ним показатели системы KPI. У него появляется стимул для достижения компанией ключевых показателей эффективности, а премия, которую он получает, является не просто расходами для компании, а системой материального поощрения, которое руководитель выплачивает сотруднику за эффективную работу [10]. У сотрудника есть как постоянный оклад, то есть его гарантированная заработка плата, которую он получает, выполняя свои обязанности, так и премиальная часть, которая выплачивается уже не за сам процесс работы, а за ее качественные и количественные результаты. Руководство может вносить корректировки в процесс работы сотрудника, если видит, что фактические показатели отстают от плановых по причине некорректности их формирования.

Таким образом, грамотно построенная система KPI – это прозрачный подход к стимулированию работников, с помощью которой проводится объективная оценка работы сотрудников, которые оперативно могут получать информацию о результатах своей работы, исходя из показателей KPI, а не мнение руководства, которое в некоторых случаях может быть весьма субъективным. К тому же система KPI напрямую связана со стратегическими целями организации.

Систему KPI в дальнейшем можно перспективно развить не просто в систему материального поощрения сотрудников, но и использовать для продвижения работника по карьерной лестнице [11].

Однако следует сказать и о недостатках этой системы. Во-первых, грамотно проработанная система KPI требует значительных трудозатрат, так как руководству необходимо для каждого отдела, а тем более сотрудника сформировать необходимые показатели и соответствующие им задачи, в соответствии с которыми и будет оценивать процесс работы [12]. При этом необходимо обеспечить, чтобы все показатели были достижимыми, тщательно продуманы и донесены до работников компании, так как если завысить тот или иной показатель KPI, то сотрудник просто будет демотивирован. Если же неправильно расставить весовую значимость показателей при расчете

премии, то есть, например, один из показателей будет иметь очень большую значимость, то сотрудник сосредоточится лишь на его выполнении, в то время как другие показатели пострадают, они не будут выполнены и это повлечет неблагоприятные последствия на весь процесс работы. Также стоит учитывать, что работника нельзя перегружать большим числом задач и показателей, потому что тогда нельзя будет эффективно выстроить свою работу и сотрудник не будет понимать свою конечную цель. Следует учесть, что неправильно выстроенная система KPI приводит к негативным последствиям для функционирования всей компании.

Еще одним недостатком данной системы является ее неуниверсальность, так как если в компании большое количество отделов не со стандартизованными процессами, то потребуется много времени, чтобы внедрить систему KPI для каждого подразделения.

Система стимулирования сотрудников, построенная на системе KPI, несмотря на все ее недостатки, может быть достаточно эффективным инструментом для улучшения рабочего процесса в компании.

### **Заключение**

Предложенные в исследовании методические подходы к набору ключевых показателей эффективности деятельности государственной коммерческой организации и методика материального поощрения сотрудников на основе системы KPI направлены на мотивацию сотрудников на достижение текущих и стратегических целей организации, а организации в целом – на достижение национальных целей развития Российской Федерации.

Выводы и результаты исследования соотносятся с ключевыми задачами Государственной программы Российской Федерации «Управление федеральным имуществом»: повышение эффективности модели управления компаниями с государственным участием и повышение корпоративного управления ими<sup>22</sup>, а также с руководящими принципами ОЭСР по корпоративному управлению на государственных предприятиях, в которых отмечается, что «государство должно действовать как осведомленный и активный собственник и вырабатывать четкую и последовательную политику в отношении собственности, добиваясь того, чтобы управление в компаниях с государственным участием было прозрачным и ответственным, при наличии должного профессионализма и результативности»<sup>23</sup>.

### **Список литературы**

1. Акмаева Р.И. Компенсационный менеджмент. Управление вознаграждением работников: учебное пособие / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова. Москва, Прометей, 2018. 584 с.
2. Алиева П.Р., Хадисов Р.С. KPI в системе управления персоналом // Экономика и предпринимательство, 2021, но. 5 (130), с. 1372-1375.
3. Каплан Роберт С., Нортон Дэвид П. Организации, ориентированные на стратегию, 2004. Изд-во.: Олимп-Бизнес, 416 с. Доступно: <https://dl.booksee.org/genesis/193000/f9160fdaeb61f3e5421d>

<sup>22</sup> Утверждена постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 г. №327.

<sup>23</sup> Доступно: <https://www.oecd.org>.

- bb818fbbd1e0/\_as/[Kaplan\_Robert\_S.,\_Norton\_Deivid\_P.]\_Organizaciya,(BookSee.org).pdf.
4. Гусарова Л.В. Методика оценки эффективности деятельности служащих государственного сектора // Экономика и управление: проблемы и решения, 2021, но. 9, т. 2(117), с. 37-42.
  5. Федченко Е.А., Алексеева И.В., Гусарова Л.В., Пожидаева Е.А., Тимкин Т.Р. Контроль государственных коммерческих организаций: монография. Москва,: ООО «Прометей», 2024. 308 с.
  6. Рудная Е.Н., Саматова Т.Б. Сбалансированная система показателей газотранспортного предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика, 2020, но. 11–3 (69), с. 31-34.
  7. Лесина Т.В., Чернов Д.А. Ключевые показатели эффективности на службе. Эффективность работы госслужащих // Вестник Евразийской науки, 2018, но. 2, т. 10. Доступно: <https://esj.today/PDF/42ECVN218.pdf>.
  8. Семёнова В.А., Гизатуллина Л.Р. Метод KPI в системе кадровой политики, его преимущества и недостатки // Экономика и предпринимательство, 2020, но. 2 (115), с. 994-997.
  9. Диценко А.В. Особенности построения системы стимулирования персонала на основе принципа соответствия «эффективность – оплата» // Modern Science, 2020, но. 4-1, с. 78-88.
  10. Савенкова Е.А. Разработка системы KPI как инструмента материального стимулирования персонала и стратегического развития организации: анализ проблем и пути их решения // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. Экономика и бизнес, 2020, но. 2 (115), с. 230-238.
  11. Сулоева С.Б., Ростова О.В. Система сбалансированных показателей и ее информационная поддержка // Научно-технические ведомости СПбГПУ – Экономические науки, 2012, но 2-1, с. 44-50.
  12. Яковлев А.Ю. Управление российскими компаниями с государственным участием: методологические и практические аспекты: научный доклад. Москва, Институт экономики РАН, 2019. 42 с.

---

# **KPI SYSTEM IN ASSESSING THE ACHIEVEMENT OF KEY PERFORMANCE INDICATORS OF STATE COMMERCIAL ORGANIZATIONS**

---

**Gusarova Lyubov Vasilievna**, Dr. Sci. (Econ.), Prof.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Leningradsky Pr., 49, Moscow, 125993; e-mail: lvgusarova@fa.ru

*Importance:* KPI system for assessing the performance of state-owned commercial organizations. *Purpose:* to develop a KPI system for commercial organizations in the public administration sector using JSC Gazprom Diagnostics as an example. *Research design:* the feasibility of using the key performance indicators system as an indicator for assessing the performance of employees and structural divisions of state commercial organizations in achieving the current and strategic goals of the company is substantiated. The analysis of regulatory legal acts of the Russian Federation in terms of establishing key performance indicators for state commercial organizations is conducted. As a result, it was found that the Government of the Russian Federation centrally establishes key financial and economic performance indicators. At the same time, industry target indicators are developed and approved by state joint-stock commercial organizations independently, taking into account industry specifics, departmental development programs and national development goals of the Russian Federation. *Results:* three groups of key indicators (economic, technical and organizational) are proposed for JSC Gazprom Diagnostics, which is a subsidiary of PJSC Gazprom. The recommended indicators correlate with the specifics of the activities of JSC Gazprom Diagnostics, are compiled taking into account the objectives of the State Program of the Russian Federation "Federal Property Management", the OECD guidelines, the requirements of the Methodological Recommendations of the Government of the Russian Federation for Establishing Key Performance Indicators for State Commercial Organizations. A methodology for assessing the achievement of key performance indicators and a system of material incentives for employees based on the KPI system is proposed, allowing for the assessment of the contribution of employees and structural divisions to the achievement of key performance indicators of the company. The methodology is universal and can be applied in the activities of various state commercial organizations regardless of their industry affiliation and specifics of the activity.

**Keywords:** state commercial organizations, key performance indicators, KPI, methodology for assessing performance, performance, development goals.

## References

1. Akmaeva R.I. *Kompensacionnyj management. Upravlenie voz nagrazhdeniem rabotnikov*: uchebnoe posobie / R.I. Akmaeva, N.Sh. Epifanova. Moskva, Prometej, 2018. 584 p. (In Russ.)
2. Alieva P.R., Hadisov R.S. KPI v sisteme upravlenija personalom. *Jekonomika i predprinimatel'stvo*, 2021, no. 5 (130), pp. 1372-1375 (In Russ.)
3. Kaplan Robert S., Norton Dejvid P. Organizaci, orientirovannye na strategiju, 2004. Izd-vo: Olimp-Biznes, 416 p. Available at: [https://dl.booksee.org/gene-sis/193000/f9160fdaeb61f3e5421dbb818fbcd1e0/\\_as/\[Kaplan\\_Robert\\_S.,\\_Norton\\_Dejvid\\_P.\]\\_Organizaciya,\(BookSee.org\).pdf](https://dl.booksee.org/gene-sis/193000/f9160fdaeb61f3e5421dbb818fbcd1e0/_as/[Kaplan_Robert_S.,_Norton_Dejvid_P.]_Organizaciya,(BookSee.org).pdf). (In Russ.)
4. Gusarova L.V. Metodika ocenki jeffektivnosti dejatel'nosti sluzhashhih go-sudarstvennogo sektora. *Jekonomika i upravlenie: problemy i reshenija*, 2021, no. 9, T. 2(117), pp. 37-42. (In Russ.)
5. Fedchenko E.A., Alekseeva I.V., Gusarova L.V., Pozhidaeva E.A., Timkin T.R. *Kontrol' gosudarstvennyh kommercheskikh organizacij*: monografija. Moskva? OOO «Prometej», 2024/ 308 p. (In Russ.)
6. Rudnaja E.N. Samatova T.B. Sbalansirovannaja sistema pokazatelej ga-zotransportnogo predpriatija. *Jekonomika i biznes: teoriya i praktika*, 2020, no. 11-3 (69), pp. 31-34. (In Russ.)
7. Lesina T.V., Chernov D.A. Kljuchevye pokazateli jeffektivnosti na sluzhbe. Je-fektivnost' raboty gossluzhashhih. *Vestnik Evraziskoj nauki*, 2018, no. 2, T. 10. Available at: <https://esj.today/PDF/42ECVN218.pdf>. (In Russ.)
8. Semjonova V.A., Gizatullina L.R. Metod KPI v sisteme kadrovoj politiki, ego preimushhestva i nedostatki. *Jekonomika i predprinimatel'stvo*, 2020, no. 2(115), pp. 994-997. (In Russ.)
9. Didenko A.V. Osobennosti postroenija sistemy stimulirovaniya personala na osnove principa sootvetstvija «jeffektivnost' – oplata». *Modern Science*, 2020, no. 4-1, pp. 78-88. (In Russ.)
10. Savenkova E.A. Razrabotka sistemy KPI kak instrumenta material'nogo stimulirovaniya personala i strategicheskogo razvitiya organizacii: analiz problem i puti ih reshenija. *Uchenye zapiski Tambovskogo otdelenija RoSMU. Jekonomika i biznes*, 2020, no. 2 (115), pp. 230-238. (In Russ.)
11. Suloeva S.B., Rostova O.V. Sistema sbalansirovannyh pokazatelej i ee infor-macionnaja podderzhka. *Nauchno-teh-nicheskie vedomosti SPbGPU – Jekonomicheskie nauki*, 2012, no. 2-1, pp. 44-50. (In Russ.)
12. Jakovlev A.Ju. *Upravlenie rossiskimi kompanijami s gosudarstvennym uchasiem: metodologicheskie i prakticheskie aspekty: nauchnyj doklad*. Moscow, Institut jekonomiki RAN, 2019. 42 p. (In Russ.)