

УДК 004

***РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ  
ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ КАРТ КПЭ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ  
МЕТОДОЛОГИИ ГК «РОСАТОМ»***

*Абрамов Д.К.<sup>1</sup>*

*Бакалавр,*

*Национальный исследовательский ядерный университет Московский  
инженерно-физический институт,  
Москва, Россия*

**Аннотация:** В данной статье рассмотрена методика и основы системы ключевых показателей эффективности. Выделены основные задачи и принципы значений КПЭ. Проанализированы верхний и нижний уровни КПЭ. Приведен алгоритм действий при разработке карт КПЭ.

**Ключевые слова:** Ключевые показатели эффективности, методика, декомпозиция, оценка, стратегия.

***DEVELOP A SYSTEM OF ASSESSMENT AND MANAGEMENT  
MODELS EFFECTIVENESS OF THE ENTITY ON THE BASIS OF THE  
FORMATION PROCESS MAPS KPIS USING THE METHODOLOGY OF SC  
“ROSATOM”***

*Abramov D.K.*

*National research nuclear University Moscow Institute of engineering and physics,  
Moscow, Russia*

---

<sup>1</sup> *Научный руководитель: Колычев Владимир Дмитриевич, кандидат технических наук доцент НИЯУ МИФИ*

**Abstract:** this article describes the methodology and basis of the system of key performance indicators. The main tasks and principles of KPI values are highlighted. The upper and lower levels of KPI are analyzed. The algorithm of actions in the development of KPI maps is given.

**Keywords:** Key performance indicators, methodology, decomposition, evaluation, strategy.

На современном этапе развития экономики, характеризующимся условиями жёсткой конкуренции между предприятиями, очень важно повышение интенсивности деятельности, основанной на эффективном использовании всех видов ресурсов.

Обоснование управленческих решений невозможно без информации о реальном финансово-экономическом состоянии предприятия, что определяет необходимость текущей оценки и мониторинга основных показателей деятельности.

В исполнение поручения Президента РФ от 05.07.2013 № Пр-1474 для Государственных корпораций, государственных компаний, государственных унитарных предприятий, а также хозяйственных обществ, в уставном капитале которых доля участия РФ, субъекта РФ в совокупности превышает 50%, разработаны Методические рекомендации, устанавливающие основы системы ключевых показателей эффективности (далее-КПЭ), определяющие ее цели, задачи и предъявляемые к ней требования, перечень основных КПЭ для различных госкомпаний, с учетом сегментации, а также определяют алгоритм утверждения КПЭ, алгоритм мониторинга и контроля за исполнением КПЭ.

КПЭ - оценочный критерий достижения цели, используемый для определения эффективности деятельности, поддающийся количественному измерению и являющийся значимым с точки зрения долгосрочных и

среднесрочных задач. Показатели КПЭ являются измерителями целей определенных стратегией развития и плановых значений, заложенных в долгосрочной программе развития госкомпании.

Требования к системе КПЭ госкомпаний предусматривают всесторонний анализ деятельности госкомпании и позволяют провести оценку работы менеджмента и сотрудников, которая должна учитываться при принятии решений об оплате труда, а также кадровых решений.

Основной целью внедрения КПЭ является перевод стратегии и долгосрочной программы развития госкомпании в форму конкретных показателей оперативного управления, оценка текущего состояния их достижения и создание основы для принятия управленческих решений в долгосрочной и среднесрочной перспективе.

Основными задачами системы КПЭ являются:

- оценка достижения стратегических целей госкомпании;
- мониторинг и контроль реализации стратегии госкомпании;
- создание должной мотивации менеджмента госкомпании с учетом ориентации сотрудников на достижение приоритетных целей госкомпании.

Основными задачами для госкомпании в рамках разработки и внедрения системы КПЭ являются:

- разработка перечня КПЭ в соответствии со стратегическими целями, определенными в стратегии развития госкомпании, а также методики расчета их значений;
- разработка механизма установления целевых значений КПЭ;
- разработка процедур, обеспечивающих реализацию процесса подготовки инициатив для достижения стратегических целей ("план стратегических инициатив");

-разработка матрицы полномочий и ответственности за реализацию КПЭ на уровне структурных подразделений (бизнес-единиц и бизнес-функций) и должностных лиц;

- разработка процедур, обеспечивающих мониторинг фактических значений КПЭ.

Основными принципами системы КПЭ Госкомпаний являются:

- прозрачность и измеримость КПЭ;
- минимальная достаточность КПЭ;
- комплексная характеристика деятельности госкомпании;
- наличие оперативных показателей длительности и стратегических показателей развития госкомпании (краткосрочные и долгосрочные цели);
- непротиворечивость показателей КПЭ;
- ориентированность на рост финансовых и производственных результатов госкомпании.

Источником получения информации для расчета планового значения КПЭ используются утвержденные бизнес-план, программа деятельности, программа реструктуризации и инвестиционная программа госкомпании, индивидуальная, а также отраслевая стратегия развития, действующие государственные и федеральные целевые программы, федеральный закон о федеральном бюджете в части дивидендных выплат, нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность госкомпании, а также в отдельных случаях решения Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, курирующих федеральных органов исполнительной власти в части развития госкомпании.

Для расчета фактического значения КПЭ используется финансовая (бухгалтерская) и иные отчетности, в том числе отчеты об исполнении бизнес-планов, программы деятельности, программы реструктуризации и инвестиционной программы, а также официальная статистика.

Основу расчета фактических значений показателей, характеризующих результат финансово-хозяйственной деятельности госкомпании, должна составлять аудированная консолидированная финансовая отчетность госкомпании, подготовленная в соответствии с международной системой финансовой отчетности (МСФО), или аудированная сводная отчетность, подготовленная в соответствии с российской системой бухгалтерского учета госкомпаний (РСБУ).

Мониторинг и контроль за достижением КПЭ должны осуществляться руководством на ежеквартальной и ежегодной основе совместно с анализом годового отчета о деятельности, отчетов об исполнении бюджета, бизнес-плана, выполнения стратегических целей с предварительным рассмотрением на комитете по стратегии / кадрам и вознаграждениям при Совете Директоров (в случае наличия), а также с привлечением представителей внутреннего аудита (в случае наличия).

С целью обеспечения достоверности, необходимо обеспечить проверку корректности расчетов КПЭ и соответствующих корректировок, а также обоснованность премирования руководства госкомпаний (с учетом выполнения КПЭ), с привлечением членов ревизионной комиссии и представителей внутреннего и/или внешнего аудита.

В Госкорпорации «Росатом» в рамках обеспечения единства управления организациями Госкорпорации на основании Федерального закона от 01.12.2007 N 317-ФЗ "О Государственной корпорации по атомной энергии "Росатом" утверждена Политика Управления эффективностью деятельности работников Госкорпорации "Росатом" и ее организаций (далее - УЭД).

К инструментам УЭД относятся:

- карта КПЭ;
- паспорт КПЭ;

- матрица разделения ролей при постановке и оценке КПЭ.

Карта КПЭ используется для оценки результативности. В целях унификации формат карты КПЭ имеет строго установленную форму и разрабатывается на 1 календарный год.

Соотношение весов различных типов КПЭ в карте КПЭ зависит от типа функции (отраслевая функция или функция, которая относится к операционному управлению организациями или к производственной деятельности организаций), а также от того, является ли владелец карты КПЭ работником Госкорпорации, управляющей компании или организации, не являющейся управляющей компанией.

С целью выполнения принципа соответствия КПЭ критериям SMART, определения методики расчета и описания критериев оценки достижения КПЭ разрабатывается паспорт КПЭ до включения его в карту КПЭ. Формат паспорта КПЭ так же имеет строго установленную форму.

С целью соблюдения принципов амбициозности и обоснованности оценки достижения КПЭ для руководителей управляющих компаний и организаций Госкорпорации, руководителей прямого подчинения генеральному директору Госкорпорации разрабатывается матрица разделения ролей, в которой фиксируются работники, ответственные за амбициозность целевых значений КПЭ и подтверждение факта выполнения КПЭ (далее - ответственные). Формат матрицы представлен в таблице 3.

Матрица разделения ролей разрабатывается на 1 календарный год и актуализируется при актуализации КПЭ и методик расчета.

Перечень и целевые значения КПЭ руководителей организаций Госкорпорации формируются исходя из:

- карты КПЭ генерального директора Госкорпорации/руководителей управляющих компаний;
- стратегии деятельности Госкорпорации; долгосрочной

программы развития Госкорпорации;

- Государственной программы РАЭПК, отражающей задачи, поставленные перед отраслью государством;
  - ключевых ФЦП, ФАИП, ИП;
  - целевых ориентиров поручений Президента Российской Федерации;
  - бизнес-планов дивизионов;
  - программ деятельности организаций Госкорпорации;
- нормативных правовых актов, регулирующих деятельность Госкорпорации;
- требований инвестиционной и финансовой политики Госкорпорации;
  - деревьев показателей УК и организаций Госкорпорации.

Декомпозиция КПЭ – это Разделение верхнеуровневого (исходного) КПЭ на два и более КПЭ (компоненты исходного КПЭ) таким образом, чтобы декомпозируемые КПЭ обеспечивали выполнение верхнеуровневого (исходного) КПЭ.

Декомпозиция КПЭ может производиться по целевым значениям и по показателям.

Каскадирование КПЭ без декомпозиции применяется для командных КПЭ или КПЭ, для достижения которых невозможно передать необходимые полномочия одному работнику.

Декомпозиция по показателям является более корректной, так как позволяет более точно отразить делегирование полномочий, разделение зон ответственности и избежать конфликта интересов.

Декомпозиция по целевым значениям используется в случае одинаковой ответственности работников (за один и тот же показатель), но закрепления целевых объемов показателя за разными субъектами, например предприятиями, филиалами, цехами.

Для работников, не являющихся руководителями, в карту КПЭ могут включаться КПЭ непосредственного руководителя без их декомпозиции.

Так, в отдельных случаях для работников, которым сложно установить персональные цели (например, секретари, помощники, а также специалисты организаций Госкорпорации, не являющихся управляющими компаниями), допускается формирование карты КПЭ, состоящей из командного КПЭ, КПЭ «Оценка руководителя» и КПЭ, каскадированных из карты непосредственного руководителя.

КПЭ должен декомпозироваться таким образом, чтобы обратное сложение его компонент обеспечивало выполнение верхнеуровневого КПЭ.

В случае декомпозиции по целевым значениям, все целевые значения в совокупности должны обеспечивать выполнение верхнеуровневого КПЭ.

В случае декомпозиции по показателям, все составные показатели и их целевые значения должны также обеспечивать выполнение верхнеуровневого КПЭ.

Случаи неполной декомпозиции по показателям возможны, если отсутствуют, либо очень низки риски невыполнения верхнеуровневого КПЭ, как правило, при условии, когда влияние недекомпозированных компонент в совокупности не превышают 10% от разницы между целевым значением и нижним уровнем КПЭ. Если какая-то из компонент не относится к зоне ответственности подчиненных, то такая компонента является зоной ответственности руководителя.

Таблица 1. Декомпозиция по целевым значениям

КПЭ руководителя функции в Госкорпорации	Целевое значение
Доля молодых специалистов моложе 35 лет	35 %



**Таблица 2. Декомпозиция функционального КПЭ в организации отрасли с учетом достигнутого факта**

Пример неправильной декомпозиции			Пример правильной декомпозиции		
Наименование организации	Факт 2014	Цель 2015	Наименование организации	Факт 2014	Цель 2015
Организация 1	45%	35%	Организация 1	45%	46%
Организация 2	14%	35%	Организация 2	14%	20%
Организация 3	25%	35%	Организация 3	25%	28%
Организация 4	30%	35%	Организация 4	30%	35%
Организация 5	50%	35%	Организация 5	50%	52%

Для целостного отражения требований к постановке целевого значения, верхнего и нижнего уровней выполнения КПЭ приводим Принцип амбициозности, изложенный в УЭД:

«Целевые значения КПЭ на очередной и последующие годы устанавливаются, исходя из опережающей динамики по основным показателям, характеризующим целевое состояние - реализацию стратегических целей Госкорпорации.

Для формирования целевого значения также могут быть использованы лучшие внешние по отношению к отрасли и внутриотраслевые фактические значения показателя (бенчмарки) и нормативы.

Нижний уровень выполнения КПЭ должен реалистично превосходить фактическое значение показателя за предыдущий год. Верхний уровень должен, как правило, характеризовать идеальное целевое состояние показателя».

При установлении нижнего и верхнего уровней КПЭ также необходимо руководствоваться следующими правилами:

Отклонения нижнего и верхнего уровней КПЭ от целевого значения, как правило, не должны быть одинаковыми. Для повышения амбициозности цели отклонение верхнего уровня КПЭ от целевого значения, как правило, должно быть больше, чем отклонение нижнего уровня. При установлении

верхнего уровня КПЭ необходимо соизмерять прирост уровня вознаграждения за достижение верхнего уровня КПЭ и амбициозность, усилия, необходимые для достижения верхнего уровня.

Верхний уровень КПЭ не устанавливается, если его достижение не влечет ощутимой пользы для организации/ процесса/ деятельности, не влияет на повышение их эффективности. Например, если целевым значением какого-либо КПЭ является «выполнение события в установленный срок», то верхний уровень в виде более раннего срока не устанавливается.

Нижний уровень должен быть установлен таким образом, чтобы для его достижения необходимо было предпринимать усилия. Не допускается установление на нижнем уровне уже достигнутого факта, за исключением случаев, когда по каким-либо причинам удержание нижнего уровня также требует усилий (например, в силу изменений внешней среды, иных факторов).

Для установления целевого значения рекомендуется руководствоваться планами достижения целевых значений КПЭ по годам (3-5 лет). Такие планы позволяют: КПЭ обозначить горизонт достижения целевого состояния по конкретным, задавать амбициозность целевых значений в динамике по годам, исключить ситуацию, когда из года в год устанавливается одно и то же целевое значение, не достигнутое в предыдущие периоды (при планировании от факта предыдущего года).

КПЭ работника должны соотноситься с его зоной ответственности и исключать конфликт интересов.

В карту КПЭ работника, как правило, должны включаться КПЭ, за которые работник несет преимущественную ответственность (за исключением случаев установления командных КПЭ).

Конфликтом интересов может являться совмещение ответственности по контролю за достоверностью показателя и ответственностью за

достижение целевого значения показателя. Для целей исключения конфликта интересов, возможностей манипулирования результатами, работник, выполняющий контрольные функции, не должен иметь в карте КПЭ показатель, который он контролирует.

Таблица 3.

**Наиболее распространенные ошибки конфликта интересов при постановке КПЭ**

№	Функция/типовая должность	КПЭ, который не должен быть установлен	Кому может быть установлен КПЭ
1	Финансовый директор, главный бухгалтер	Снижение затрат, EBITDA, выручка и пр.	Снижение затрат -руководителям, ответственным за производство и основной бизнес (заместитель директора по производству, главный инженер, генеральный директор), -функциональным руководителям (в своей зоне ответственности), <b>Выручка и EBITDA</b> -руководителям, ответственным за производство и основной бизнес
2	Внутренний контроль безопасности и качества (инспекция, контроллеры по ядерной безопасности/охране труда)	LTIFR	Ответственным за охрану труда (не контролерам, собирающим факт и выявляющим случаи нарушения)

КПЭ, включенные в карту, не должны поддерживать (выполнение одного КПЭ автоматически обеспечивает выполнение другого) или  
Дневник науки | [www.dnevniknauki.ru](http://www.dnevniknauki.ru) | СМИ ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

противоречить друг другу (выполнение одного КПЭ автоматически исключает выполнение другого).

Таблица 4.

#### КПЭ, которые поддерживают друг друга.

Наименование КПЭ	Целевое значение	Комментарии
Выручка, млн. руб.	100	В случае если не планируется оптимизация численности по сравнению с предыдущим годом, то выполнение/ невыполнение КПЭ «Выручка» автоматически приведет к выполнению/ невыполнению КПЭ по производительности
Производительность труда, млн.руб./чел.	0,3	

Для учета приведенных в Методических рекомендациях правил при разработке карт КПЭ рекомендуется применять следующий алгоритм:

- Выбор цели из дерева целей;
- Выбор ответственного за цель и соотнесение ответственности за цель с зоной ответственности работника, которому она устанавливается;
- Выбор показателя, который лучше всего отражает достижение цели; Анализ карты работника на предмет отсутствия у него конфликта интересов с его зонами ответственности и внутри карты между КПЭ;
- Анализ карты КПЭ работника на предмет сбалансированности КПЭ (нет поддерживающих и противоречащих друг Другу КПЭ).

При выборе КПЭ, отражающего достижение цели, необходимо дополнительно руководствоваться следующими критериями: КПЭ может быть достоверно оценен (есть достоверные источники оценки КПЭ, например, ИТ-система, независимые отчеты).

Оценка и постоянный контроль показателей деятельности предприятий является объективной необходимостью, и предполагает, что основой такого анализа должна стать система постоянного мониторинга, позволяющего

своевременно получать независимую информацию по показателям деятельности предприятия, это позволит проводить раннюю диагностику и профилактику кризисов, эффективно регулировать основные параметры производственно-хозяйственной деятельности, оперативно реагировать на негативные изменения ключевых показателей эффективности.

### **Библиографический список**

1. Федеральный закон от 13.07.2015 № 215-ФЗ «О Государственной корпорации по космической деятельности «Роскосмос»
2. Федеральный закон от 01.12.2007 № 317-ФЗ «О Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом»
3. Поручение Президента Российской Федерации по итогам Петербургского международного экономического форума от 5 июля 2013 г. N Пр-1474
4. Методические указания по применению ключевых показателей эффективности государственными корпорациями, государственными компаниями, государственными унитарными предприятиями, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов, одобренные поручением Правительства Российской Федерации от 27 марта 2014 г. № ИШ-П13-2043.
5. Приказ Госкорпорации «Росатом» от 01.03.2017 N 1/184-П «Об утверждении Единого отраслевого порядка процесса «Управление эффективностью деятельности» работников Госкорпорации и ее организаций»
6. Единые отраслевые методические рекомендации по разработке и декомпозиции КПЭ в Госкорпорации «Росатом» и ее организациях

7. Приказ АО «Атомэнергопром» от 01.09. 2009 г. N 293 « Об утверждении методики оценки оптимальности бизнес-процессов»

8. Устав Акционерного общества «Федеральный центр науки и высоких технологий «Специальное научно-производственное объединение «Элерон» , утвержденный протоколом общего собрания акционеров от 09.01.2017

*Оригинальность 70%*