

ВВЕДЕНИЕ КРІ И РЕЗУЛЬТАТЫ ЕГО ПРИМЕНЕНИЯ В РОССИИ

УДК 65.011.14

Илья Игоревич Родин,

Студент института менеджмента, кафедры Общего менеджмента и предпринимательства, обучающийся по программе «Управление корпорацией» Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ)
Эл. почта: trembling.gasp@gmail.com

В статье описываются процессы введения КРІ в России в крупных компаниях и в органах исполнительной власти, как один из этапов перехода к инновационной экономике и работе, ориентированной на результат. Рассматриваются методики составления коэффициентов и показателей для оценки эффективности работы. Также приводятся результаты применения КРІ на практике.

Ключевые слова: КРІ (ключевые показатели эффективности), инновационная экономика, работа, ориентированная на результат, коэффициенты эффективности, показатели эффективности, контроль качества.

Ilya I. Rodin,

Student, Institute of Management, the Department of General Management and Entrepreneurship, Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)
E-mail: trembling.gasp@gmail.com

THE KPI IMPLEMENTATION AND THE RESULTS OF ITS USE IN RUSSIA

The article describes the process of KPI implementation in Russian major companies and executive agencies as one of the stages of transition to innovative economy and result-oriented work. The article deals with methods of compilation of efficiency factors and indicators. The results of KPI's practical application are given.

Keywords: KPI (key performance indicator), innovative economy, result-oriented work, efficiency factor, performance indicators, quality control.

1. Введение

Сегодня Россия находится в стадии реформирования и перехода к новой инновационной экономике. Происходит переход от работы по принципу «делай, что можешь» к работе по принципу «делай, что нужно». Люди больше не хотят «платить за воздух», взамен на свои деньги они сегодня требуют хороший товар, надлежащего качества. Это же относится и к работе: сотрудники должны исполнять свои обязанности в полном объеме, а не «просиживать штаны» на рабочем месте.

Проблема возникает в том, что появилось множество новых профессий в сфере обслуживания и управления (менеджмента), где оценить результат работы не всегда просто. Ушли в прошлое времена рабочего и колхозницы, когда результат работы можно было измерить в тоннах зерна, литрах молока или штуках изготовленных деталей. Но проделанную работу так или иначе приходится оценивать, и для этого разрабатывают и вводят новые показатели и коэффициенты – КРІ (ключевые показатели эффективности).

Сначала они были разработаны и широко применялись на Западе, в странах Западной Европы и США. Как показал зарубежный опыт, введение этих коэффициентов повысило эффективность и результативность работы как частных компаний, так и государственных и муниципальных органов исполнительной власти. И сегодня во времена глобализации и мировой интеграции Россия, разрабатывая свои собственные методики и проводя свои реформы, учитывает и зарубежный опыт, в том числе использует и внедряет успешные зарубежные технологии, такие как КРІ.

2. Использование КРІ в бизнесе

Одним из самых ярких примеров такого нововведения как КРІ в бизнесе стало ОАО «Газпром» – крупнейшая компания России, мировой лидер отрасли, самая прибыльная компания мира в 2011 году (по данным журнала Forbes). Поскольку введение системы оценок и показателей эффективности – это правительственная линия, то ОАО «Газпром» не может игнорировать ее, так как высший орган управления компании – собрание акционеров, а самый крупный ее акционер – государство, в лице Росимущества (38,37%) и других государственных учреждений.

Система КРІ была введена впервые в ОАО «Газпром» в «Программе инновационного развития», принятой в 2011 году. Ниже приведена схема технического аудита компании и разработки КРІ, на ее основе. На схеме наглядно показано, как активно ОАО «Газпром» использует зарубежный опыт.

В итоге проведенного технического аудита и на основе опыта зарубежных компаний газовой отрасли были разработаны 7 основных групп КРІ, которые охватывают все области деятельности ОАО «Газпром»:

- 1) Доля затрат на НИОКР в выручке
- 2) Снижение эксплуатационных затрат в проектах за счет применения инновационных технологий
- 3) Снижение удельного расхода топливно-энергетических ресурсов на собственные технологические нужды и потери
- 4) Снижение удельных выбросов парниковых газов в CO₂-эквиваленте
- 5) Частота несчастных случаев на производстве
- 6) Прирост количества используемых патентов и лицензий
- 7) Рост производительности труда

В результате ввода в практику и применения результатов КРІ ОАО «Газпром» заметно улучшила свою научную инновационную деятельность: в мае 2012 года по рейтингу программ инновационного развития российских компаний с государственным участием заняла 5-ое место и получила оценку 3,7 балла из 5. А к 2020 году ОАО «Газпром» планирует улучшить эти показатели до максимума.

3. Использование КРІ в органах исполнительной власти

Безусловно, за основу оценки качества органов исполнительной власти был взят «Международный стандарт ISO 9001:2008 в органах исполнительной власти», рекомендованный для использования ООН и вобравший в себя мировой опыт

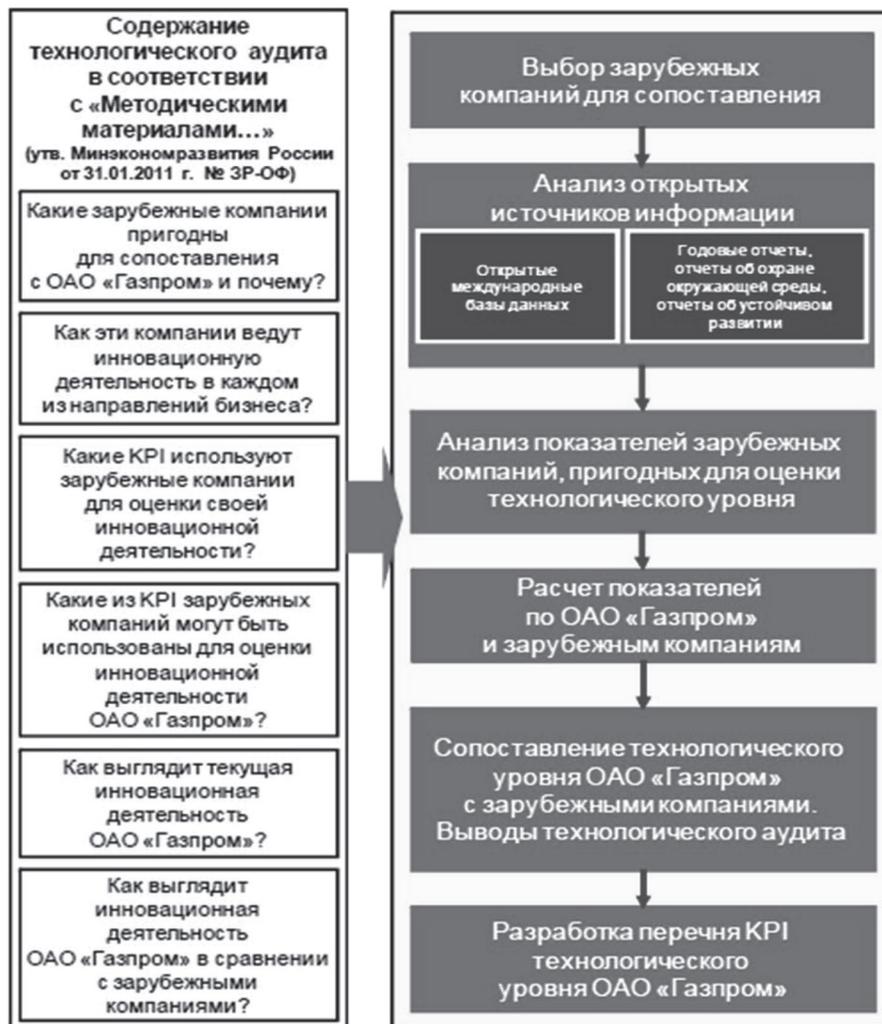


Рис. 1. Методика технологического аудита

управления. Стандарт ISO 9001:2008 направлен на систематизацию, документированность и регламентированность каждого этапа деятельности, и как следствие на улучшение качества оказываемых услуг.

Оценки и показатели качества работы чиновников и органов исполнительной власти вводятся принятием различных стандартов и систем KPI. Эти стандарты разрабатываются как для оценки эффективности работы органа исполнительной власти в целом, так и по отдельным направлениям его деятельности. Разрабатываются специальные методики оценки функциональной деятельности государственных органов власти.

Одним из таких примеров является «Стандарт деятельности органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе». Задание по разработке данного стандарта было озвучено в Поручении Президента

Российской Федерации (от 31 января 2013 года) Правительству Российской Федерации совместно с автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов». Также в этом Поручении было дано задание по внедрению этого Стандарта для практического применения Минрегиону России совместно с органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации и автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (Срок – IV квартал 2013 г.).

В итоге были разработаны перечни показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности (до 2018 года) и руководителей федеральных органов испол-

нительной власти по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности (до 2018 года), утвержденные Распоряжением Правительства Российской Федерации от 15 ноября 2012 г. № 2096-р.

Перечень показателей для оценки эффективности деятельности руководителей федеральных органов исполнительной власти по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности (до 2018 года) содержит текущее значение показателей и целевое значение, единицы измерения коэффициентов, а также в нем отмечено какой орган исполнительной власти отвечает за тот или иной показатель. Перечень содержит 12 групп коэффициентов, благодаря которым всесторонне оценивается эффективность работы органов исполнительной власти по улучшению инвестиционного климата в России:

- 1) Общая характеристика предпринимательским сообществом условий ведения предпринимательской деятельности, включая улучшение инвестиционного климата;
- 2) Совершенствование таможенно-администрирования;
- 3) Улучшение предпринимательского климата в сфере строительства;
- 4) Повышение доступности энергетической инфраструктуры;
- 5) Поддержка доступа на международные рынки и рынки иностранных государств и поддержка экспорта;
- 6) Оптимизация процедуры государственной регистрации юридических лиц;
- 7) Совершенствование налогового администрирования;
- 8) Повышение доступности банковских кредитов;
- 9) Совершенствование системы защиты прав инвесторов;
- 10) Оптимизация процедуры государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним;
- 11) Развитие конкуренции;
- 12) Улучшение международных долгосрочных кредитных рейтингов Российской Федерации.

Перечень показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности (до 2018 года) всесторонне оценивает

работу регионов в указанном направлении, в рамках их компетенций и возможностей.

Причем перечни показателей были разработаны таким образом, чтобы показатели было трудно фальсифицировать и можно было бы легко провести независимый аудит или надзор, для проверки подлинности цифр, указанных в отчетной документации. Также перечни показателей были разработаны с учетом международного опыта и с учетом российских реалий и национальных особенностей.

Эти перечни показателей эффективности работы входят в «Стандарт деятельности органов исполнительной власти субъекта РФ по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе». Всем давно понятно, что без эффективной работы чиновников высокого ранга и органов исполнительной власти невозможно проведение реформ в государстве и создание благоприятного инвестиционного климата. А для обеспечения эффективности работы необходим контроль и прозрачность деятельности, а не только доверие людям, занимающим руководящие должности. Именно разработка оценок деятельности и введение их в практику, а также вознаграждение только по итогам работы, а не за чин, позволит повысить эффективность работы органов исполнительной власти.

Как показала практика внедрения Стандартов в 6 пилотных регионах России (Республика Татарстан, Пермский край, Свердловская, Калужская, Липецкая, Ульяновская область), благодаря введению показателей эффективности была проведена огромная работа по улучшению инвестиционного климата в России в таких направлениях как:

- Улучшение подготовки кадров;
- Обеспечение двусторонней связи бизнеса и государства в форме интернет-портала;
- Разработка правовой базы;
- Работа чиновников на высоком уровне;
- Тесное сотрудничество бизнеса и государства.

4. Заключение

Мы на примерах рассмотрели новую систему оценок эффективности работы – KPI (ключевые показатели эффективности). Как видно из вышеописанных примеров, введение системы оценок KPI в практику оказалось

успешным как для компаний бизнеса, так и для органов исполнительной власти. Хотя система оценок KPI в России появилась совсем недавно (сроки введения не превышают и 3 лет), она дала заметные результаты уже на сегодняшний день в тех местах, где применялась.

Система KPI позволяет произвести количественную и качественную оценку работы – это переход к работе, ориентированной на результат. С ее помощью можно качественно оценить проделанную работу, это уход от системы отчетов о том, что работа просто выполнена, теперь можно проверить как именно работа выполнена. Как видно из вышеописанных примеров внедрения KPI в практику, большинство методик разработки коэффициентов эффективности заимствовано из зарубежного опыта. Но заимствование происходит не методом копирования под кальку, а с учетом национальных особенностей, адаптируясь к российским реалиям.

Благодаря введению KPI такая компания-гигант как ОАО «Газпром» повысила долю инновационных технологий в работе, увеличила финансирование научной исследовательской работы, улучшила условия труда, повысила технику безопасности, сократила выбросы вредных веществ в атмосферу и т.д. Все благодаря тому, что они смогли найти количественные показатели для качественной оценки работы компании, нашли целевые показатели, на которые теперь ориентируются и к которым стремятся, планируя свою деятельность и составляя бюджет компании.

Благодаря введению KPI, органы исполнительной власти и высшие должностные лица субъектов Российской Федерации смогли начать работу по улучшению инвестиционный климат в пилотных регионах, разработали программы и направления деятельности для дальнейшего улучшения и развития. После апробации в 6 пилотных регионах программы по улучшению инвестиционного климата в регионах России, включающей систему KPI, к программе присоединились и другие регионы.

KPI повышает эффективность работы, помогает разработать четкие цели и идти к ним. Опыт введения в практику KPI в России оказался успешным, и применение KPI будет становиться повсеместным.

Литература

1. Т.А. Тормышева, Н.Н. Алифанова «Международный стандарт ISO 9001:2008 в органах исполнительной власти», Российская ассоциация инновационного развития <http://www.gair-info.ru/publication/publication9/>

2. «Перечень поручений по итогам заседания Государственного совета» 31 января 2013г. <http://news.kremlin.ru/assignments/17512/print>

3. Распоряжение Правительства РФ от 15 ноября 2012 г. № 2096-р О перечнях показателей для оценки эффективности деятельности руководителей федеральных органов исполнительной власти по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности (с изменениями и дополнениями); Перечень показателей для оценки эффективности деятельности руководителей федеральных органов исполнительной власти по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности (до 2018 года); Перечень показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности (до 2018 года)

4. «Стандарт деятельности органов исполнительной власти субъекта РФ по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе», Агентство Стратегических Инициатив в партнерстве с общероссийской общественной организацией «Деловая Россия»

5. «Лучшие практики внедрения Стандарта деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ по обеспечению благоприятного инвестиционного климата», Агентство Стратегических Инициатив 2013г.

6. «Методика проведения функционального анализа деятельности исполнительных органов государственной власти»

7. <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%B0%D0%B7%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC>

8. «Программа инновационного развития ОАО «Газпром» до 2020 года», Москва 2011г.

9. «Результаты внедрения Стандарта деятельности органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации по обеспечению благоприятного

инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации, принимающих участие в пилотной апробации», Агентство Инициатив

10. «Рейтинг программ инновационного развития госкорпораций и компаний с государственным участием», Рейтинговое агентство «Эксперт», Москва 2012г.

References

1. Т.А. Тормышева, N.N. Alifanova International standard ISO 9001:2008 in executive agencies, Rossijskaya associaciya innovacionnogo razvitiya: <http://www.rair-info.ru/publication/publication9/>

2. List of commissions following the results of National Council meeting 31/01/2013.

3. The order of the Government of the Russian Federation of November 15, 2012 of № 2096-р On lists of indicators for an assessment of efficiency of activity

of heads of federal executive authorities on creating favorable conditions of conducting business activity (with changes and additions); The List of indicators for an assessment of efficiency of activity of heads of federal executive authorities on creating favorable conditions of conducting business activity (till 2018); The List of indicators for an assessment of efficiency of activity of the highest officials (heads of the supreme executive bodies of the government) subjects of the Russian Federation on creating favorable conditions of conducting business activity (till 2018).

4. «The standard of activity of executive authorities of the territorial subject of the Russian Federation on ensuring favorable investment climate in the region», Agency of Strategic Initiatives in partnership with the all-Russian public organization «Business Russia»

5. «The best practices of introduction of the Standard of activity of executive

authorities of territorial subjects of the Russian Federation on ensuring favorable investment climate», Agency of Strategic Initiatives of 2013.

6. «Technique of carrying out the functional analysis of activity of executive bodies of the government»

7. <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%B0%D0%B7%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC>

8. «The program of innovative development of JSC Gazprom till 2020», Moscow 2011.

9. «Results of introduction of the Standard of activity of executive authorities of the subject of the Russian Federation on ensuring favorable investment climate in the subjects of the Russian Federation which are taking part in pilot approbation», Agency of Initiatives

10. «A rating of programs of innovative development of state corporations and the companies with the state participation», Ekspert Rating agency, Moscow 2012.