

УДК: 338.45(012)

JEL L32, M11

10.17213/2075-2067-2018-5-27-38

## МЕТОДОЛОГИЯ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАУКОЕМКИХ ГОСКОМПАНИЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

© 2018 г. В. С. Жамкова

*Институт проблем управления им. В. А. Трапезникова  
Российской академии наук, г. Москва*

*В данной статье рассматриваются актуальные проблемы оценки эффективности деятельности государственных компаний-производителей наукоемкой и инновационной продукции с помощью системы ключевых показателей эффективности (КПЭ). Ключевые показатели эффективности являются индикаторами деятельности госкомпаний, в связи с чем становится очевидной важность вопроса о проработке методологии и инструментария оценки госкомпаний по системе КПЭ. Основное содержание исследования составляет выявление и анализ ключевых проблем применения системы КПЭ, обобщается практический опыт ее использования в ведущих наукоемких госкомпаниях РФ. Автором предложены рекомендации по решению проблем управления госкомпаниями по КПЭ.*

*Ключевые слова: наукоемкие госкомпании; проблемы оценки эффективности; ключевые показатели эффективности; инновационные КПЭ.*

*This article discusses the current problems of evaluating the effectiveness of state-owned companies-manufacturers of high-tech and innovative products using the Key Performance Indicators (KPI) system. KPIs are indicators of the effectiveness of state-owned companies, and therefore the importance of researching a methodologies and tools for evaluating state-owned companies using the KPI system becomes evident. The main content of the study is to identify and analyze key problems in the application of the KPI system, summarizes the practical experience of its use in the leading high-tech state-owned companies of the Russian Federation. The author offers recommendations for managing state-owned companies by KPI.*

*Key words: knowledge-intensive state-owned companies; efficiency assessment problems; key performance indicators; innovative KPIs.*

Повышение конкурентоспособности (продукции, организации, отрасли) является ключевой стратегической целью (страны, отрасли, компании). Для завоевания и удержания высоких позиций на рынках необходимо быть эффективнее конкурентов (конкурентоспособнее). Индикаторами эффективности являются КПЭ. Карта КПЭ — система координат, позволяющая определить местоположение (компании, отрасли) на текущий момент, оп-

ределить ее позиции, сильные/слабые стороны и выявить направления развития. «Управление по целям» — основа современного менеджмента. КПЭ — инструменты системы управления в новой концепции. КПЭ тесно связаны со стратегией, т.к. ориентация на долгосрочные цели позволяет повышать эффективность труда.

На сегодняшний день оценка эффективности деятельности многих отраслей и организаций промышленности проводится с по-

мощью ключевых показателей эффективности (КПЭ). Наибольший интерес представляет оценка эффективности наукоемких отраслей и производств с помощью КПЭ. Следует отметить, что большинство передовых предприятий, занятых созданием, разработкой и выпуском наукоемкой продукции, являются государственными предприятиями, входят в состав госкорпораций или имеют существенную долю участия РФ в уставном капитале.

В текущей системе формированием отраслевых КПЭ занимается множество Федеральных органов исполнительной власти (ФОИВ), постановка задач для КПЭ также исходит со стороны Президента РФ и Правительства РФ.

Согласно Методическим рекомендациям Росимущества [1] ключевой показатель эффективности (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.

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.

Среди основных задач КПЭ следует отметить оценку достижения стратегических целей госкомпании и мониторинг реализации стратегии госкомпании.

Система КПЭ госкомпании должна строиться на следующих принципах:

- 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.

Принципы формирования КПЭ, как правило, подчинены критериям SMART:

- S (specific) — конкретность;
- M (measurable) — измеримость;
- A (achievable) — достижимость;
- R (relevant) — согласованность;
- T (time bound) — определенность во времени [2].

#### **Современное состояние КПЭ**

Рассмотренная Методика на сегодняшний день носит рекомендательный характер, однако большинство госкомпаний использует ее в качестве основы для формирования карт КПЭ. Для примера приведем КПЭ некоторых госкомпаний (табл. 1).

Особое внимание в оценке деятельности госкомпаний уделяется инновационному развитию. В части КПЭ выделяется ключевой показатель эффективности инновационной деятельности госкомпаний. Согласно Рекомендациям [3] интегральный КПЭ инновационной деятельности представляет собой комбинацию до четырех показателей, три из которых должны характеризовать деятельность компании на стадиях жизненного цикла инноваций (разработка/закупка, внедрение/использование, коммерциализация) с суммарным весом 70–100%.

Среди показателей оценки эффективности на стадии разработки инноваций отмечают:

— объем/доля закупок несырьевой инновационной продукции российского производства у предприятий малого и среднего бизнеса;

— объем финансирования НИОКР за счет собственных средств (в % к выручке, без учета бюджетных средств, используемых компанией для проведения НИОКР);

— число объектов интеллектуальной собственности (ОИС), созданных за период, или рост стоимости ОИС по сравнению с предыдущим периодом.

На стадии внедрения/использования применим показатель соотношения числа ОИС (объем финансирования НИОКР), внедренных в производство, к общему количеству созданных ОИС (объему финансирования НИОКР).

Стадия коммерциализации может оцениваться такими показателями, как:

— доля выручки от экспорта несырьевой (инновационной) продукции в общей выручке компании;

— отношение объема продаж инновационных продуктов и лицензий нарастающим итогом к объему инвестиций по завершающимся НИОКР нарастающим итогом;

— отношение объема операционной прибыли компании от инновационных продуктов и лицензий нарастающим итогом к объему инвестиций по завершающимся НИОКР нарастающим итогом;

— экономический эффект от разработки (покупки) и внедрения новых технологий и инновационных решений (абсолютный,

в млн. руб., и относительно инвестиций в разработку (покупку) и внедрение).

Согласно Рекомендациям для некоторых госкомпаний может применяться показатель качества новой (актуализированной) Программы инновационного развития (ПИР) или показатель ее выполнения. При этом веса между этими показателями распределяются с учетом специфики компании и относительной значимости тех или иных стадий жизненного цикла инноваций.

Значения показателей должны быть представлены на основании сопоставления

Таблица 1

**Ключевые показатели эффективности наукоемких госкомпаний<sup>1</sup>**

Наименование госкомпаний	КПЭ
ПАО «Объединенная авиационная компания»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рентабельность инвестиций акционеров (TSR) за прошедший год</li> <li>2. Рентабельность собственного капитала (ROE)</li> <li>3. Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ и услуг</li> <li>4. Отношение чистый долг/выручка</li> <li>5. Снижение операционных затрат (расходов)</li> <li>6. Процент выполнения гособоронзаказа (ГОЗ)</li> <li>7. Поставка ВС гражданского назначения</li> <li>8. Производительность труда</li> <li>9. Интегральный ключевой показатель эффективности инновационной деятельности (ИКПЭИД)</li> </ol>
АО «Объединенная судостроительная корпорация»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Величина чистой прибыли, подлежащей распределению к выплате дивидендов, тыс. рублей</li> <li>2. Рентабельность акционерного капитала (ROE)</li> <li>3. EBITDA, в том числе процент снижения операционных расходов</li> <li>4. Выручка от реализации</li> <li>5. Производительность труда</li> <li>6. Эффективность инновационной деятельности</li> <li>7. Выполнение ключевых контрактных обязательств (ГОЗ) со сроком исполнения в отчетном году</li> <li>8. Эффективность инвестиционной деятельности</li> <li>9. Непревышение утвержденного значения Net Debt/EBITDA</li> </ol>
ПАО «РусГидро»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прибыль до вычета налогов и амортизации (EBITDA)</li> <li>2. Рентабельность акционерного капитала (ROE)</li> <li>3. Производительность труда</li> <li>4. Снижение операционных расходов (затрат)</li> <li>5. Рентабельность инвестиций акционеров (TSR)</li> <li>6. Интегральный инновационный КПЭ</li> <li>7. Свободный денежный поток (FCF)/Скорректированный свободный денежный поток</li> </ol>

<sup>1</sup> Составлено автором на основании [4, 5, 6, 7].

со значениями сравнимых показателей компаний — мировых лидеров в соответствующих отраслях. В таблице 2 приведены инновационные показатели эффективности крупных госкомпаний.

На сегодняшний день существует множество ключевых показателей эффективности, применяемых госкомпаниями. Ключевые показатели эффективности в виде директив или рекомендаций поступают в госкомпаниях из различных Федеральных органов исполнительной власти (ФОИВ) (рис. 1).

Целевое количество КПЭ для госкомпаний — не более 10–12 сбалансированных показателей, однако в связи с ежегодно растущим количеством КПЭ из различных источников вес каждого из них уменьшается, и влияние каждого на интегральный показатель эффективности становится несущественным. Ввод новых КПЭ, зачастую не учитывающих специфику конкретной отрасли, обесценивает влияние ведущих КПЭ на конечный результат оценки эффективности деятельности госкомпаний.

Среди специфических черт госкомпаний, занятых разработкой и производством наукоемкой и инновационной продукции, следует отметить: неритмичность производства, длительный жизненный цикл проектов, длительность создания продукции, обширную кооперацию, большой объем опытно-конструкторских работ и испытаний, высокотехнологичное производство, единичное и мелкосерийное производство, большой объем государственных и малых коммерческих заказов (низкий уровень коммерциализации), высокую стоимость продукции, различные циклы существования проектов, неритмичность процедур контрактования заказов, неравномерность поступления денежных средств и выпуска продукции, временные простои ожидания согласования цены, высокие технические и финансовые риски.

Ключевые показатели оценки эффективности работы госкомпаний, разработанные на основе Рекомендаций Росимущества, включающие в свой состав в основном общеэкономические и финансовые показатели (более 60%), не учитывают отраслевых особенностей госкомпаний, выполнения НИОКР, в наибольшей степени применимых для массового серийного ритмичного производства.

Особенности наукоемких производств провоцируют ежегодную скачкообразную, «проваливающуюся» динамику показателей чистой прибыли, выручки и других КПЭ, на них основанных, что делает их неприменимыми для сопоставления ежегодной оценки эффективности.

Особое внимание стоит уделить периодичности КПЭ. Как правило, директивные КПЭ от ФОИВ годовые. Годовые КПЭ не в состоянии учесть отраслевую специфику госкомпаний — длинные циклы производства наукоемкой продукции и «нерыночную» структуру заказов (высокая доля ГОЗ).

Также при формировании КПЭ игнорируются другие объекты управления, кроме организационных единиц, — проекты. На рис. 2 представлена схема реализации проектов госкомпаний.

Из рис. 2 видно, что перенос сроков окончания проекта (по решению заказчика) срывает выполнение годовых КПЭ. Так как длительность проектов большинства наукоемких Госкорпораций превышает один год, годовые КПЭ не применимы, либо частично применимы лишь к тем аспектам, которыми возможно управлять в рамках годового периода.

Также следует отметить противоречивость предлагаемых КПЭ, когда достижение одних является препятствием для достижения других КПЭ (например, Сокращение затрат и Выполнение ГОЗ, Выполнение программы импортозамещения и Повышение чистой прибыли в некотором смысле противоречат друг другу). Несогласованность КПЭ, непоследовательность их достижения противоречат принципам сбалансированности и декомпозиции.

Неоднозначность оценок КПЭ и декларативный характер предложений по ним от ФОИВ, дублирование показателей от различных ФОИВ, отсутствие или противоречивость методик расчета и оценки КПЭ, отсутствие характеристик показателей (мотивирующий, отсекающий, понижающий и др.) являются проблемными моментами системы управления госкомпаний.

Под вопросом остается и стимулирующий эффект КПЭ: низкий уровень значения КПЭ не стимулирует, при этом недостижимые КПЭ также лишают предприятия мотивации (особенно для долгосрочных и сложновыполнимых КПЭ).

Таблица 2

**Ключевые инновационные показатели эффективности наукоемких госкомпаний<sup>2</sup>**

Наименование госкомпаний	Инновационные КПЭ
ГК «Росатом» [7, 8]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удельный вес инновационной продукции и услуг в общем объеме продаж продукции и услуг отрасли</li> <li>2. Количество результатов интеллектуальной деятельности — полученных патентов иностранных государств, поданных и зарегистрированных в установленном порядке заявок на получение патентов иностранных государств, оформленных секретов производства (ноу-хау), характеризующих коммерциализацию и расширение сферы применения результатов научной деятельности атомной отрасли (нарастающим итогом)</li> <li>3. Темп роста производительности труда в организациях атомного энергопромышленного комплекса к уровню 2011 года</li> <li>4. % от объема работ, выполненных вузами, представителями субъектов малого и среднего предпринимательства, другими неотраслевыми организациями</li> <li>5. Портфель зарубежных заказов на 10 лет</li> <li>6. Снижение потребления энергетических ресурсов в атомной отрасли (в сопоставимых условиях) к уровню 2015 года (ежегодно)</li> <li>7. Количество отклонений в работе объектов использования атомной энергии по уровню выше 2 по международной шкале ядерных событий INES (ежегодно)</li> </ol>
ПАО «Объединенная авиационная компания» [9]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Производительность труда</li> <li>2. Объем выручки от реализации инновационной продукции</li> <li>3. Доля выручки от экспорта инновационной и высокотехнологичной продукции в выручке Корпорации</li> <li>4. Снижение себестоимости продукции по отношению к уровню 2015 года</li> <li>5. Снижение доли затрат на потребление энергии и топлива в полной себестоимости реализованной продукции по отношению к предыдущему году</li> <li>6. Объем финансирования НИОКР (в процентах к выручке Корпорации)</li> <li>7. Доля собственных средств в суммарном объеме финансирования НИОКР</li> <li>8. Количество внедренных в производство объектов интеллектуальной собственности (первый год использования)</li> </ol>
АО «Объединенная судостроительная корпорация» [10]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Производительность труда (выработка на одного работника)</li> <li>2. Рентабельность издержек (отношение валовой выручки к полной себестоимости реализованной продукции)</li> <li>3. Отношение числа ОИС, внедренных в производство, к общему количеству созданных ОИС</li> <li>4. Доля выручки от экспорта инновационной продукции в общей выручке предприятия</li> </ol>

<sup>2</sup> Составлено автором на основании [7, 8, 9, 10].

Окончание таблицы 2

ПАО «РусГидро» [11]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доля затрат на НИОКР от выручки</li> <li>2. Рост количества объектов интеллектуальной собственности, поставленных на баланс</li> <li>3. Доля инновационной продукции в общем объеме закупок</li> <li>4. Критерий надежности</li> <li>5. Уменьшение себестоимости продукции (уменьшение суммы контролируемых расходов ДО (ВО), участвующих в реализации ПИР) в % к факту 2015 г.</li> </ol>
------------------------	--



Рис. 1. Источники внешних КПЭ

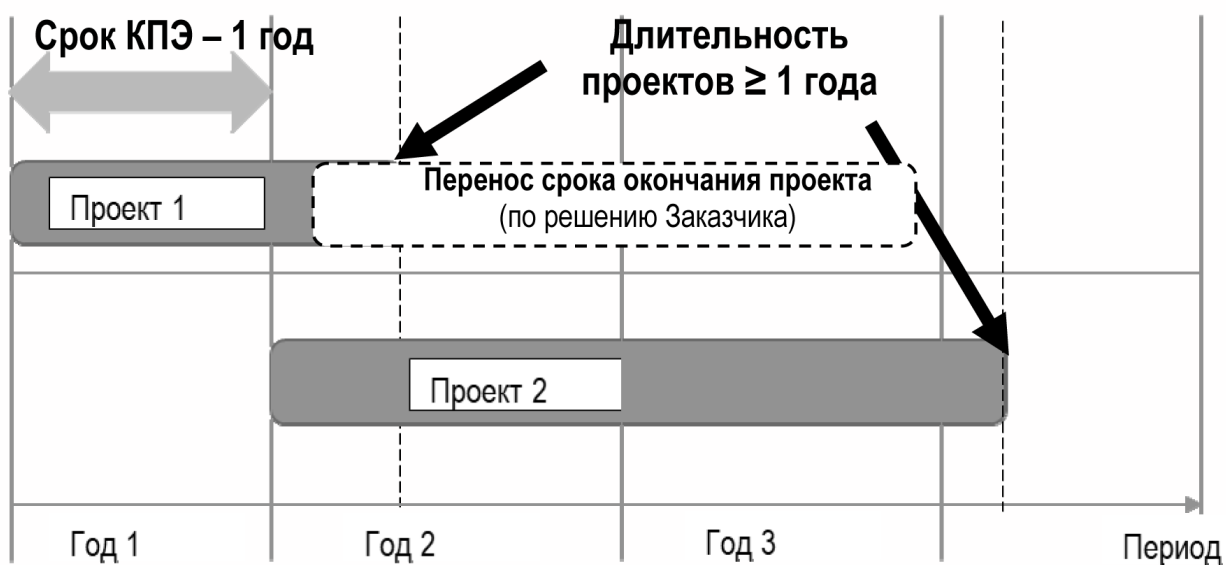


Рис. 2. Место КПЭ в схеме реализации проектов госкомпании

На сегодняшний день нет единого органа, ответственного за формирование КПЭ извне, процедура формирования КПЭ не регламентирована. При этом следует отметить, что практика формирования краткосрочных и специфичных отраслевых КПЭ извне в принципе нецелесообразна.

Для примера приведем проблемы отдельных, часто применяющихся, показателей.

Выручка в наукоемких госкомпаниях сопряжена с неритмичностью производства, длительными жизненными циклами изготовления, способствующими неравномерности поступления денежных средств.

Внебюджетная выручка на внешнем и внутреннем рынках, как часть выручки, также может иметь скачкообразный характер и влиять на годовую выручку; рост доли внебюджетной выручки может быть как за счет ее увеличения, так и за счет снижения выручки по ГОЗ, итоговая выручка может снижаться. Однако приоритет всегда отдается ГОЗ. Структура выручки корректируется за счет роста доли внебюджетной. При этом фиксированная рентабельность представляет собой угрозу. В итоге необходимо обеспечить меньшими суммами ту же эффективность. Также влияет организационная форма предприятия (Коммерческие заказы у ФГУП).

Доля высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения. Рассматривать показатель необходимо во взаимосвязи с показателем выполнения ГОЗ: увеличение доли продукции гражданского и двойного назначения не должно препятствовать выполнению заданий ГОЗ.

Снижение операционных расходов. Целевое снижение расходов на 2–3% ежегодно также может повлиять на выполнение ГОЗ — приоритетный показатель госкомпаний.

Обеспечение качества, аварийность, надежность и др. необходимо рассматривать во взаимосвязи с показателем сокращения издержек.

Производительность труда применима при равномерном выполнении и сдаче заказов из периода в период. Показатель необходимо рассчитывать с учетом весовой нагрузки собственных работ. Скачкообразная динамика показателя выручки в зависимости от этапа жизненного цикла изготовления изделия — проект, ОКР, испытания, серия —

влияет на годовую производительность труда. Фиксированный показатель численности (или его снижение) при росте выручки и снижении затрат может противоречить повышению показателя производительности труда на  $n\%$  ежегодно.

Выполнение ГОЗ. ГОЗ сдается неравномерно (период более года, полутора лет и т.д.), что исключает возможность планомерно поддерживать (и наращивать) производительность. Для устойчивого роста производительности за несколько периодов при условии снижения численности необходим опережающий устойчивый ежегодный рост выручки.

Чистая прибыль поступает по этапам выполнения контрактов с условием длительности выполнения заказов в период свыше 1 года, при этом КПЭ Прибыль — годовая. Зачастую «нарисована» для целей распределения дивидендов среди акционеров, не заинтересованных в ожидании.

Сокращение затрат возможно до определенного критического уровня, индивидуально для различных предприятий, входящих в состав Госкорпораций. Конфликтует с выполнением ГОЗ у предприятий с высоким уровнем ГОЗ в номенклатуре.

Снижение накладных расходов. Как правило, значение показателя устанавливается на несколько лет с ежегодным уровнем снижения, что в реальной практике является сложным для выполнения. При снижении накладных расходов есть риск «не выйти» на чистую прибыль.

Среди общих проблем госкомпаний при подготовке инновационных КПЭ следует отметить:

- отсутствие бенчмаркинга при формировании целевых значений КПЭ;
- недостаточную конкретизацию инновационных проектов разработки новой продукции и взаимодействия с внешним окружением;
- недостаточную обоснованность целевых значений инновационных КПЭ;
- отсутствие плана конкретных мероприятий, направленных на развитие поддержки российских поставщиков инновационных технологий и продукции, в том числе на период достижения ими конкурентоспособности, сопоставимой с иностранными поставщиками, а также обоснование объемов

их финансирования (с выделением объемов внебюджетного финансирования);

— недостаточную проработанность показателей по трансферу (локализации) иностранных технологий, планов развития взаимодействия с поставщиками инновационных решений;

— отсутствие единой стратегии внешнеэкономической деятельности и продвижения инновационной гражданской продукции на экспорт;

— поверхностную оценку конкурентоспособности [12].

Для решения некоторых вышеобозначенных проблем управления госкомпаниями по КПЭ предлагается ввести схему мотивации для КПЭ, структурировать КПЭ, определить способ постановки целей и оценки результата.

Схема мотивации для КПЭ предполагает разграничение показателей в зависимости от периода реализации и цели объекта КПЭ.

1) Годовой цикл — краткосрочная мотивация. Применение только оперативных годовых КПЭ (цикл год), например, снижение накладных расходов и др.

2) Стратегический цикл (> 1 года) — долгосрочная мотивация (3–5 лет, максимальные показатели по стратегии). Предполагается применение таких КПЭ, как:

- доля выручки на мировом доступном рынке;
- доля высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения;
- рентабельность по чистой прибыли.

3) Проектный цикл (> 1 года) — средне-долгосрочная мотивация (стратегические проекты). Применяются КПЭ: чистая прибыль, выручка, производительность труда.

Структурирование КПЭ необходимо для дифференциации влияния выполнения/невыполнения того или иного показателя.

На рис. 3 изображена структура КПЭ госкомпаний.

Постановка целей и способ оценки результата напрямую влияют на оценку выполнения КПЭ. Выделяется два способа целеполагания: по стратегии и по бюджету. Стратегия госкомпаний более амбициозна, в отличие от «осторожной» процедуры бюджетирования, в связи с чем возникает разрыв («дельта») между целями по стратегии и целями по бюджету госкомпаний, выраженными в КПЭ (рис. 4).

При невозможности достижения 100% результата по КПЭ необходимо предусмотреть уход от жесткой математической оценки результатов работы госкомпаний к экспертным оценкам и суждениям (рис. 5).

Следует отметить важность стратегических документов госкомпаний (долгосрочные программы развития, программы инновационного развития и др.), их взаимосвязи с КПЭ.

Программы оцениваются по таким параметрам, как обоснованность и достижимость целей и КПЭ, качество анализа и прогноза, наличие долгосрочного видения, новизна и значимость для компании ключевых проектов, в первую очередь инновационных, до-



Рис. 3. Структура КПЭ госкомпаний



статочная обеспеченность финансовыми ресурсами для достижения целей и т.д.

Анализ Программ инновационного развития госкомпаний показал некоторую формальность подхода к выполнению ПИР. Оценка эффекта от инвестиций в инновации представляется весьма сложной задачей, т.к. отмечается весьма слабая связь целей, мероприятий и КПЭ программ со стратегиями компаний и между собой.

Долгосрочные программы развития видятся инструментами управления и планирования. Стратегические цели необходимо подкреплять годовыми планами реализации, включающими конкретные натуральные показатели эффективности, на основании которых выстраивается система мотивации.

Следует отметить, что система мотивации менеджмента уже привязана к КПЭ, заложенным в долгосрочной программе развития госкомпаний, отмечается необходимость дополнения вышеупомянутыми связями этой системы. Программы должны также учитывать цели отраслевых госпрограмм, стратегий развития различных отраслей экономики, прогнозы научно-технического развития страны, стратегические решения Президента и Правительства.

В таблице 3 приведены общие рекомендации по КПЭ в зависимости от выявленных проблем.

Следует отметить, что индивидуальные показатели лишают возможности консолидации и сопоставления, в том числе с другими

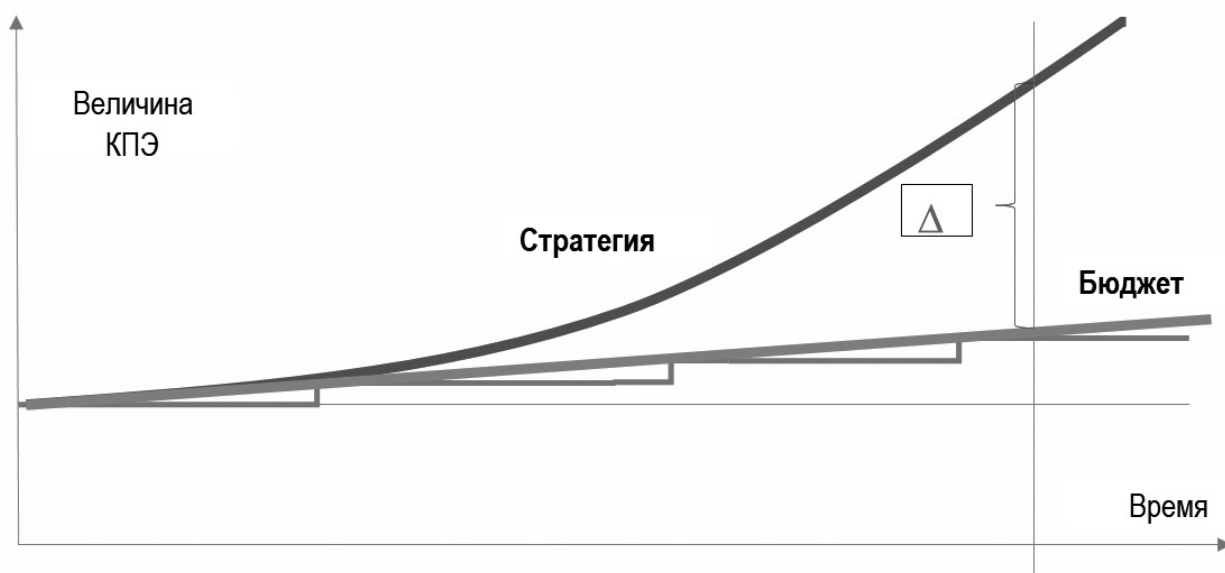


Рис. 4. Целеполагание КПЭ от бюджета и от стратегии

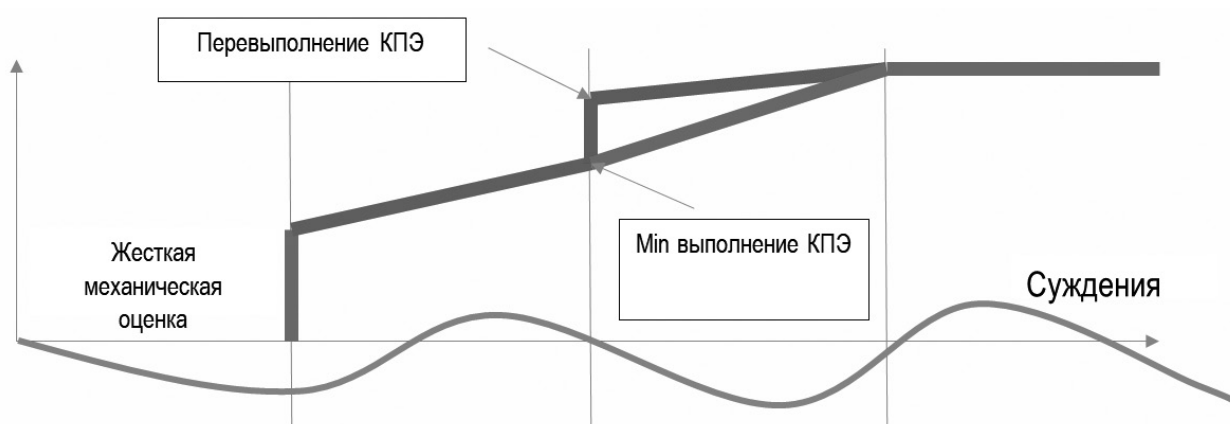


Рис. 5. Оценка КПЭ

Таблица 3

## Рекомендации по КПЭ

№	Проблемы	Предложения
1	Количество КПЭ	Сократить количество КПЭ (не более 10), ограничить количество КПЭ извне. Ввести соотношение: 20% единых + 20% по отрасли + 60% индивидуальных КПЭ
2	Структура КПЭ	Большее внимание уделять техническим показателям. Отказаться от общеэкономических показателей. Увеличить удельный вес технико-технологических показателей, снизить — финансово-экономических. Сформировать комплексные финансовые показатели
3	Объект управления КПЭ	Необходимо предусмотреть различные КПЭ по разным объектам управления. Считать проектные КПЭ по году бессмысленно. Необходимо считать по этапам жизненного цикла. Необходимо долгосрочное целеполагание и стимулирование. Предусмотреть разделение долгосрочной (проектной) мотивации с ежегодной (входит только то, чем можем управлять в течение года). Добавить долгосрочные показатели на 3–5 лет (в зависимости от длительности проекта)
4	Способ целеполагания	Необходим уход от механической оценки к экспертным суждениям. Влияние внешних факторов необходимо нивелировать
5	Учет отраслевой специфики в КПЭ	Группировать и ранжировать госкомпании отрасли по ряду признаков (например, производимая продукция) и формировать КПЭ для каждой группы предприятий. Предусмотреть КПЭ в зависимости от видов производимой продукции и видов деятельности. Ориентироваться на индивидуальные КПЭ для предприятий и групп предприятий
6	Стимулирующий эффект КПЭ	Премирование руководителей по этапам ЖЦ
7	Противоречивые КПЭ	Сбалансировать КПЭ. Также предлагается применять попарное или групповое сопоставление противоречивых КПЭ. Например, при расчете выручки учитывать средний цикл изготовления изделия. Предусмотреть выведение промежуточных подинтегральных показателей и целевых величин по ним
8	Формирование КПЭ	Предусмотреть систему формирования и добавления, пересмотра КПЭ на верхнем уровне: правительство — ФОИВ — госкомпания и т.д. (в госкомпанию спускаются КПЭ только через Правительство). Создание органа или делегирование полномочий одному из органов, уполномоченному за КПЭ, который устанавливает и направляет директивы. Акционеры утверждают долгосрочные КПЭ, краткосрочные — формируют сами. Формирование «коридора» целевых значений для сложновыполнимых КПЭ (70%–120%)
9	Дополнительные КПЭ	Ввести показатель «сокращение длительности производственного цикла для НИОКР»
10	Контроль КПЭ	Повышение прозрачности расчета выполнения КПЭ Проведение тематического аудита КПЭ Внедрение более эффективной системы оценки реализации программ инновационного развития

организациями и сводами других отраслей. В связи с этим «групповые» показатели необходимо разрабатывать совместно со смежными, обладающими похожими признаками (по группам организаций, входящих в их состав) отраслями (для нужд вышестоящих ФОИВ).

Процесс формирования КПЭ в организации или отрасли инициирует возникновение конфликтов интересов. В процессе их разрешения и целеполагания возрастает интенсивность коммуникации различных подразделений (предприятий, направлений), вовлеченность и углубление понимания стратегических целей и задач для их достижения.

Реализация предложенных мер может способствовать повышению эффективности и прозрачности работы госкомпаний.

### Литература

1. Федеральное агентство по управлению государственным имуществом РФ. 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. 27.03.2014 г. // Официальный сайт Федерального агентства по управлению государственным имуществом РФ [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.rosim.ru/documents/143749>.
2. *Doran G. T.* There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives // *Management Review*. — 1981. — Vol. 70. — Issue 11 (AMA FORUM). — P. 35–36.
3. Министерство экономического развития РФ. Рекомендации по ключевому показателю эффективности инновационной деятельности, включаемому в долгосрочные программы развития и системы ключевых показателей эффективности, применяемых для мотивации менеджмента госкомпаний. 03.07.2015 г. // Официальный сайт Министерства экономического развития РФ [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://economy.gov.ru/minrec/about/structure/depino/20150703467>.
4. ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация». Годовой отчет за 2017 год от 02.06.2018 г., стр. 66, Таблица №10 // Официальный сайт ПАО «ОАК» [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.uacrussia.ru/upload/iblock/674/674b55ed1ad96f1c69118c5a046e3739.pdf>.
5. АО «Объединенная судостроительная корпорация». Годовой отчет за 2017 год от 30.06.2018 г., стр. 79–82 // Официальный сайт АО «ОСК» [Электронный ресурс] — Режим доступа: [http://aoosk-2017.annualrep.ru/media/USC\\_AR2017.pdf](http://aoosk-2017.annualrep.ru/media/USC_AR2017.pdf).
6. ПАО «Федеральная гидрогенерирующая компания — РусГидро». Годовой отчет за 2017 год от 27.06.2018 г., стр. 41–43 // Официальный сайт ПАО «РусГидро» [Электронный ресурс] — Режим доступа: [https://ar2017.rushydro.ru/download/full-reports/ar\\_ru\\_annual-report\\_pages.pdf](https://ar2017.rushydro.ru/download/full-reports/ar_ru_annual-report_pages.pdf).
7. Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом». Годовой отчет за 2017 год от 18.06.2018 г., стр. 54–55 // Официальный сайт ГК «Росатом» [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.rosatom.ru/upload/iblock/ac5/ac5b1e8276f4d8fe62fd0ff261236c05.pdf>.
8. Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом». Паспорт программы инновационного развития и технологической модернизации Госкорпорации «Росатом» на период до 2030 года (в гражданской части) от 06.07.2017 г. // Официальный сайт ГК «Росатом» [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.rosatom.ru/upload/iblock/5e1/5e130b6e7fba0fb511f400defad83aca.pdf>.
9. ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация». Паспорт программы инновационного развития ПАО «ОАК» на период до 2025 года от 05.10.2016 г., стр. 2–3, Таблица №10 // Официальный сайт ПАО «ОАК» [Электронный ресурс] — Режим доступа: [http://www.uacrussia.ru/upload/innovations/pasport\\_PIR\\_UACRussia\\_2018.pdf](http://www.uacrussia.ru/upload/innovations/pasport_PIR_UACRussia_2018.pdf).
10. АО «Объединенная судостроительная корпорация». Паспорт программы инновационного развития АО «ОСК» до 2020 года от 2006 г., стр. 4–5 // Официальный сайт Министерства образования и науки РФ — Развитие научно-производственной кооперации. Автоматизированная информационная система [Электронный ресурс] — Ре-

жим доступа: <https://aispir.ru/uploads/files/e7sy5A0fcnqX24ZO.pdf>.

11. ПАО «Федеральная гидрогенерирующая компания — РусГидро». Паспорт программы инновационного развития ПАО «РусГидро» на период до 2025 года от 23.11.2016 г., стр. 6–7 // Официальный сайт ПАО «РусГидро» [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.rushydro.ru/upload/iblock/17d/P8-Pasport-PIR.pdf>.

12. Министерство экономического развития РФ. Информация о результатах оценки программ инновационного развития компаний с государственным участием от 14.04.2017 г. // Официальный сайт Минэкономразвития РФ [Электронный ресурс] — Режим доступа: [http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/2ae44088-7a16-4f79-bd20-4fd8b6453426/ozenka\\_group1.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=2ae44088-7a16-4f79-bd20-4fd8b6453426](http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/2ae44088-7a16-4f79-bd20-4fd8b6453426/ozenka_group1.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=2ae44088-7a16-4f79-bd20-4fd8b6453426).

Поступила в редакцию

10 апреля 2018 г.



**Жамкова Валерия Сергеевна** — магистр экономики, аспирант Института проблем управления им. В. А. Трапезникова РАН. Область научных интересов — управление инновациями, экономика наукоемкой промышленности, стратегический менеджмент.

**Zhamkova Valeriya Sergeevna** — Master of Economics, post-graduate student in V. A. Trapeznikov Institute of Control Sciences RAS. Majors in innovation management, economics of knowledge intensive industries, strategic management.

117997, г. Москва, ул. Профсоюзная, 65, ИПУ РАН  
65 Profsoyuznaya st., ICS RAS, 117997, Moscow, Russia  
Тел.: 8 (985) 346-82-07; e-mail: [zhamkova.v@yandex.ru](mailto:zhamkova.v@yandex.ru)