

СОЦИАЛЬНО ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ КРІ

Ретивов Евгений Николаевич, студент магистратуры Московского авиационного института (национального исследовательского университета) (МАИ), e mail: Retivovzh@mail.ru

Научный руководитель: *Сивоплясова Светлана Юрьевна*, к.э.н., доцент, доцент кафедры Московского авиационного института (национального исследовательского университета) (МАИ); ведущий научный сотрудник ИСПИ ФНИСЦ РАН .

Аннотация. В статье рассмотрено влияние реализации системы ключевых показателей эффективности работы персонала предприятия (системы КРІ) на различные субъекты трудовых отношений – работников, предприятия, государство. В работе смоделированы варианты результатов финансово хозяйственной деятельности двух схожих организаций – внедрившей и не внедрившей систему КРІ. На основе проведенного анализа выявлены положительные и отрицательные последствия применения системы КРІ.

Ключевые слова: система КРІ, ключевые показатели эффективности, социальные последствия, экономические последствия.

SOCIO ECONOMIC CONSEQUENCES OF KPI SYSTEM

Retivov Evgeniy Nikolaevich, Master's student of the Moscow aviation Institute (national research University) MAI, e mail: Retivovzh@mail.ru

Scientific leader: *Sivoplyasova Svetlana Yurevna*, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor, Moscow Aviation Institute (National Research University); Leading Researcher, Institute of social and political research of the Federal research sociological center of the Russian Academy of Sciences.

Abstract. This article deals with the impact of implementation of the key performance indicators system (KPI system) on various subjects of labor relations – employees, enterprises, state. Options for the results of financial and economic activities of two similar organizations implemented and not implemented the KPI system are modeled. Positive and negative consequences of the KPI system revealed based on the analysis.

Keywords: KPI system, key performance indicators, social impact, economic impact.

Цитирование: Ретивов Е.Н. Социально экономические последствия применения системы крi // Наука. Культура. Общество. 2019. № 3 4. С. 42 49.

Система КРІ (англ. Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности) представляет собой инструмент управления предприятием (или его отдельным подразделением), позволяющим оценить эффективность работы его сотрудников и коллектива в целом. Она основывается на идеях концепции «Управления по целям», разработанной и предложенной немецким уче-

ным Питером Друкером (нем. Peter Ferdinand Drucker (1909–2005)).

П. Друкер в своей книге «The Practice of Management» (1954 г.) говорил, что важнейшим компонентом управления любой организацией является оценка деятельности подразделений и компании в целом. Однако данная область управления, является одной из самых слабо проработанных. П. Друкер впервые предложил

к внедрению систему оценки достижения целей через ключевые показатели эффективности (систему КРІ) [1, с. 4].

Основная идея системы КРІ заключается в установлении жесткой взаимосвязи между интенсивностью и результативностью труда работника и, как следствие, результатами финансово-хозяйственной деятельности компании в целом, и его заработной платой. При внедрении системы КРІ будет происходить корректировка размера заработной платы персонала, причем как в большую, так и в меньшую сторону, в зависимости от эффективности работы предприятия.

Целесообразность внедрения системы КРІ заключается в том, что с его помощью можно однозначно и предметно оценить работу и эффективность любого сотрудника, группы людей, подразделения, проекта и компании в целом. Кроме того, показатели, включённые в систему КРІ, призваны предупреждать о возможных оперативных проблемах, и проблемах стратегического характера [3, с. 51].

Система ключевых показателей эффективности является достаточно мощным инструментом, который способен оказывать влияние на все субъекты социально-трудовых отношений: работника, работодателя, государство. На каждого из них она может воздействовать как позитивно, так и негативно. Причём, разное воздействие на разные субъекты может оказываться одними и теми же ситуациями.

В настоящее время система КРІ стала тесно связана с мотивацией сотрудников. Ведь именно возможность получения большего дохода (в виде заработной платы) является мощней-

шим фактором, побуждающим работников трудиться более интенсивно, с большей отдачей, что положительно сказывается на финансовых результатах компании.

В условиях современного рынка любая организация оценивает результаты своей деятельности. Производятся расчёты показателей эффективности работы предприятия, проводится сравнительный анализ по отношению к предыдущим периодам. При этом, минимальными рассчитываемыми показателями являются прибыль и рентабельность.

На предприятиях без внедрённой системы КРІ руководство, как правило, принимает решение о поощрении персонала, основываясь именно на значениях этих показателей. Однако, в данном случае учитывается общее состояние организации, а не приложенные усилия каждого сотрудника. Внедрение же системы КРІ позволяет исключить такие ситуации, когда работа одного сотрудника может быть переоценена, а другого, напротив, недооценена.

Для более глубокого анализа социально-экономических последствий применения системы КРІ, необходимо детально разобрать и сравнить три различные ситуации с использованием традиционной формы оплаты труда (фиксированный оклад по трудовому договору) и формы оплаты труда с использованием системы КРІ.

Представим существование двух схожих предприятий, у которых идентичны такие показатели, как выручка и затраты, но различаются системы оплаты труда. На одном предприятии, под названием «А», системы КРІ нет, и там платят среднюю заработную плату

в размере 70 000 рублей на одного сотрудника. На другом предприятии «Б» внедрили систему КРІ со средней плановой заработной платой 70 000 рублей и формулой для расчёта итоговой заработной платы. В качестве ключевого показателя эффективности была выбрана выручка предприятия.

Формула для расчета заработной платы имеет следующий вид:

$$\text{Факт}_{\text{Выручка}} / \text{План}_{\text{Выручка}} * \text{План}_{\text{СЗ/Пл}} = \text{Факт}_{\text{СЗ/Пл}}$$

где $\text{Факт}_{\text{Выручка}}$ – фактическая выручка;
 $\text{План}_{\text{Выручка}}$ – плановая выручка;
 $\text{План}_{\text{СЗ/Пл}}$ – плановая премиальная ставка;
 $\text{Факт}_{\text{СЗ/Пл}}$ – фактическая премиальная ставка.

Социальные отчисления равны 30,2% и рассчитываются согласно формуле:

$$\text{Факт}_{\text{СЗ/Пл}} * 0,302 = \text{Факт}_{\text{Соц.от.}}$$

где $\text{Факт}_{\text{СЗ/Пл}}$ – фактическая премиальная ставка;

$\text{Факт}_{\text{Соц.от.}}$ – фактические социальные отчисления.

Ситуация первая – План выполнен.

Данная ситуация показывает, что оба предприятия получили абсолютно одинаковую прибыль, несмотря на различие систем оплаты труда. Это можно увидеть, сравнивая таблицы 1 и 2. При таком стечении обстоятельств, можно подумать, что предприятие «Б» потратило денежные средства на внедрение системы КРІ в пустую.

Таблица 1

Результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия без системы КРІ (План выполнен)

Наименование статьи	План	Факт	Отклонение, руб.	%
Выручка, руб.	45 000 000	45 000 000	-	0%
Расходы всего, руб.	35 728 000	35 728 000	-	0%
<i>Заработная плата, руб.</i>	<i>14 000 000</i>	<i>14 000 000</i>	-	<i>0%</i>
Средняя численность, чел.	200	200	-	0%
<i>Средняя З/П, руб.</i>	<i>70 000</i>	<i>70 000</i>	-	<i>0%</i>
<i>Соц. отчисления, руб.</i>	<i>4 228 000</i>	<i>4 228 000</i>	-	<i>0%</i>
Материальные затраты, руб.	5 500 000	5 500 000	-	0%
Амортизация, руб.	1 300 000	1 300 000	-	0%
Прочие расходы, руб.	10 700 000	10 700 000	-	0%
Прибыль, руб.	9 272 000	9 272 000	-	0%

Таблица 2

Результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия с использованием системы КРІ (План выполнен)

Наименование статьи	План	Факт	Отклонение, руб.	%
Выручка, руб.	45 000 000	45 000 000	-	0%
Расходы всего, руб.	35 728 000	35 728 000	-	0%
<i>Заработная плата, руб.</i>	<i>14 000 000</i>	<i>14 000 000</i>	-	<i>0%</i>
Средняя численность, чел.	200	200	-	0%
<i>Средняя З/П, руб.</i>	<i>70 000</i>	<i>70 000</i>	-	<i>0%</i>
<i>Соц. отчисления, руб.</i>	<i>4 228 000</i>	<i>4 228 000</i>	-	<i>0%</i>
Материальные затраты, руб.	5 500 000	5 500 000	-	0%
Амортизация, руб.	1 300 000	1 300 000	-	0%
Прочие расходы, руб.	10 700 000	10 700 000	-	0%
Прибыль, руб.	9 272 000	9 272 000	-	0%

Следует отметить, что такая ситуация в реальном мире является если не невозможной, то крайне редкой, несмотря на то, что к выполнению плана, стремятся все предприятия и компании – это задача минимум.

Следующие два примера в полной мере раскрывают возможности системы КРІ.

Ситуация вторая – План не выполнен.

При невыполнении плана любое предприятие терпит убытки и руководство должно грамотно и быстро реагировать на такого рода обстоятельства. И если выручку предприятия уже никак не спасти, то необходимо сокращать его затраты. Проанализируем данные по предприятиям «А» и «Б» представленные в таблицах 3 и 4.

Таблица 3

Результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия без системы КРІ (План не выполнен)

Наименование статьи	План	Факт	Отклонение, руб.	%
Выручка, руб.	45 000 000	40 000 000	- 5 000 000	-11%
Расходы всего, руб.	35 728 000	35 728 000	-	0%
<i>Заработная плата, руб.</i>	<i>14 000 000</i>	<i>14 000 000</i>	-	<i>0%</i>
Средняя численность, чел.	200	200	-	0%
<i>Средняя З/П, руб.</i>	<i>70 000</i>	<i>70 000</i>	-	<i>0%</i>
<i>Соц. Отчисления, руб.</i>	<i>4 228 000</i>	<i>4 228 000</i>	-	<i>0%</i>
Материальные затраты, руб.	5 500 000	5 500 000	-	0%
Амортизация, руб.	1 300 000	1 300 000	-	0%
Прочие расходы, руб.	10 700 000	10 700 000	-	0%
Прибыль, руб.	9 272 000	4 272 000	- 5 000 000	-54%

Таблица 4

Результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия с использованием системы КРІ (План не выполнен)

Наименование статьи	План	Факт	Отклонение, руб.	%
Выручка, руб.	45 000 000	40 000 000	- 5 000 000	-11%
Расходы всего, руб.	35 728 000	33 702 666,67	- 2 025 333,33	-6%
<i>Заработная плата, руб.</i>	<i>14 000 000</i>	<i>12 444 444,44</i>	<i>- 1 555 555,56</i>	<i>-11%</i>
Средняя численность, чел.	200	200	-	0%
<i>Средняя З/П, руб.</i>	<i>70 000</i>	<i>62 222,22</i>	<i>- 7 777,78</i>	<i>-11%</i>
<i>Соц. отчисления, руб.</i>	<i>4 228 000</i>	<i>3 758 222,22</i>	<i>- 469 777,78</i>	<i>-11%</i>
Материальные затраты, руб.	5 500 000	5 500 000	-	0%
Амортизация, руб.	1 300 000	1 300 000	-	0%
Прочие расходы, руб.	10 700 000	10 700 000	-	0%
Прибыль, руб.	9 272 000	6 297 333,33	- 2 974 666,67	-32%

Из таблицы 3 видно, что расходы предприятия «А» остались неизменными, и это очень сильно повлияло на итоговую прибыль. Относительно планового значения она снизилась на 54% до отметки в 4 272 000 рублей. Предприятию «Б», результаты финансово-хозяйственной деятельности которого приведены в таблице 4, напротив

удалось снизить свои расходы за счёт внедрённой системы КРІ. Итоговая прибыль в данном случае снизилась на 32% до отметки 6 297 333,33 рублей, а разница между двумя предприятиями в итоговой прибыли составила 22%.

Предприятие, которое использует систему КРІ, снижает свои риски при осуществлении своей деятельно-

сти, и в такой ситуации оно получает преимущество.

Однако предприятие или работодатель является одним из трех субъектов социально-трудовых отношений. Каким же образом система КРІ влияет на работника и на государство? Проанализируем по порядку.

Первое, на что влияет система КРІ, – это заработная плата сотрудников. В данном примере она становится меньше планового, т.е. обещанного значения.

Второе, на что влияет система КРІ, вытекает из первого – это эмоциональное состояние работника. Каждый человек может по-разному относиться к такой ситуации. Один сотрудник будет осознавать, что он отработал не лучшим образом, получил данное вознаграждение по заслугам и в будущем будет прикладывать больше усилий для достижения цели компании. Другой будет не понимать, почему ему заплатили меньше обещанного, будет обижен на руководство компании и вполне возможно решит расстаться с данным работодателем.

Данные два пункта влияют на работника не лучшим образом, но работник не единственный, кто страдает в данной ситуации. Третий субъект социально-трудовых отношений, на которого влияет система КРІ, – государство.

Третий пункт – это социальные и налоговые отчисления. В данном случае государственный бюджет недополучит 202 222,22 рубля по налогу на доходы физических лиц, равный 13%, и 469 777,78 рублей – на социальные отчисления во внебюджетные фонды. Однако, сумма налога на прибыль организаций, ставка которого равно 20%, у предприятия «Б» будет

на 405 066,67 рублей больше, чем у предприятия «А». В итоге, при такой ситуации государство получит на 266 933,33 рублей меньше социальных и налоговых отчислений.

Такая ситуация негативно сказывается на социальной сфере общества, т.к. из государственного бюджета финансируются все государственные структуры и муниципальные учреждения (больницы, школы, правоохранительные органы, МЧС и т.д.). Таким образом, система КРІ влияет на государство, которому становится не выгодно, что предприятие «Б» не выполняет свои плановые показатели.

Ситуация третья – План перевыполнен.

При перевыполнении плана каждое предприятие получает чистую прибыль сверх планового значения. В данной ситуации руководство компании имеет возможность увеличить затраты организации. Например, на её развитие, выплату поощрений персоналу и т.п. Проанализируем данные по предприятиям «А» и «Б», представленные в таблицах 5 и 6.

Из таблицы 5 видно, что расходы предприятия «А» остались неизменными, и это очень сильно повлияло на итоговую прибыль. Относительно планового значения она увеличилась на 54% до отметки в 14 272 000 рублей. Стоит отметить, что и без системы КРІ руководство имеет возможность выплачивать поощрения своим сотрудникам, однако, как оценить вклад каждого сотрудника в данной ситуации – не понятно. Руководитель может принять решение о выплате одинакового поощрения для всех сотрудников, при этом каждый сотрудник прилагал разные усилия для дости-

жения такого результата, поэтому данный подход считается не совсем корректным. Также возможна ситуация, когда руководитель принимает решение по каждому сотруднику

индивидуально, однако такая оценка является субъективной и имеет предвзятый характер, что негативно скажется на психологическом климате в коллективе.

Таблица 5

Результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия без системы КРІ (План перевыполнен)

Наименование статьи	План	Факт	Отклонение, руб.	%
Выручка, руб.	45 000 000	50 000 000	5 000 000	11%
Расходы всего, руб.	35 728 000	35 728 000	-	0%
<i>Заработная плата, руб.</i>	<i>14 000 000</i>	<i>14 000 000</i>	-	<i>0%</i>
Средняя численность, чел.	200	200	-	0%
<i>Средняя З/П, руб.</i>	<i>70 000</i>	<i>70 000</i>	-	<i>0%</i>
<i>Соц. отчисления, руб.</i>	<i>4 228 000</i>	<i>4 228 000</i>	-	<i>0%</i>
Материальные затраты, руб.	5 500 000	5 500 000	-	0%
Амортизация, руб.	1 300 000	1 300 000	-	0%
Прочие расходы, руб.	10 700 000	10 700 000	-	0%
Прибыль, руб.	9 272 000	14 272 000	5 000 000	54%

Таблица 6

Результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия с использованием системы КРІ (План перевыполнен)

Наименование статьи	План	Факт	Отклонение, руб.	%
Выручка, руб.	45 000 000	50 000 000	5 000 000	11%
Расходы всего, руб.	35 728 000	37 753 333,33	2 025 333,33	6%
<i>Заработная плата, руб.</i>	<i>14 000 000</i>	<i>15 555 555,56</i>	<i>1 555 555,56</i>	<i>11%</i>
Средняя численность, чел.	200	200	-	0%
<i>Средняя З/П, руб.</i>	<i>70 000</i>	<i>77 777,78</i>	<i>7 777,78</i>	<i>11%</i>
<i>Соц. отчисления, руб.</i>	<i>4 228 000</i>	<i>4 697 777,78</i>	<i>469 777,78</i>	<i>11%</i>
Материальные затраты, руб.	5 500 000	5 500 000	-	0%
Амортизация, руб.	1 300 000	1 300 000	-	0%
Прочие расходы, руб.	10 700 000	10 700 000	-	0%
Прибыль, руб.	9 272 000	12 246 666,67	2 974 666,67	32%

На предприятии «Б», результаты финансово-хозяйственной деятельности которого приведены в таблице 6, итоговая прибыль увеличилась на 32% до отметки 12 246 666,67 рублей. Это меньше, чем на предприятии «А» на 22%. Такая ситуация сложилась ввиду больших расходов (в данном примере расходы увеличились на 11%).

В данном случае, анализируя исключительно экономические показатели результатов деятельности компаний, закономерным представляется вывод, что внедрение системы КРІ выгодно лишь предприяти-

ям, невыполняющим план. Однако, в ситуации перевыполнения плана снижение прибыли компенсируется положительным морально-психологическим эффектом. Организация получает мотивированных сотрудников, которые будут понимать, за что им платят заработную плату и будут делать все возможное, чтобы выполнить план.

Что касается влияния системы КРІ в данном примере, то она идентична по своим факторам относительно предыдущего примера, когда план был не выполнен, но взятыми наоборот, а именно:

Первый пункт – это заработная плата сотрудников. В данном примере она становится больше планового значения за счет повышения производительности труда. При этом у организации в такой ситуации возникают новые рычаги воздействия для получения дополнительной финансовой выгоды, которую сразу нельзя заметить. Например, расширение производства без увеличения штата сотрудников или же наоборот сокращение штата.

Второй пункт – это эмоциональное состояние работника. По хорошим результатам проделанной работы, сотрудник получает заслуженное поощрение. Соответственно, работник удовлетворён проделанной работой и наградой за эту работу.

Третий пункт – это социальные и налоговые отчисления. В данном случае государственный бюджет получит на 202 222,22 рубля больше по налогу на доходы физических лиц, и на 469 777,78 рублей больше на социальные отчисления, однако налог на прибыль организации, снизится на 405 066,67 рублей. В такой ситуации государство получит на

266 933,33 рублей больше социальных и налоговых отчислений.

Исходя из проведенного анализа, можно сделать следующие выводы.

Система КРІ положительно влияет на мотивацию персонала за счет объективного расчета заработной платы сотрудников, который основывается на учёте достижениях, уникальных для каждой должности, ключевых показателей эффективности. Работник лучше понимает, какого результата от него ждет руководство.

Система КРІ стабилизирует положение организации, относительно намеченного плана, за счет снижения либо увеличения затрат. На рисунке 1 показано колебание прибыли предприятия «А», которое осуществляет свою деятельность без внедренной системы КРІ, и предприятия «Б» с внедренной системой КРІ. Данный рисунок можно сравнить с таким явлением как экономический цикл. На нем чётко прослеживается более стабильное положение предприятия «Б» относительно трендовой линии, чем предприятия «А».

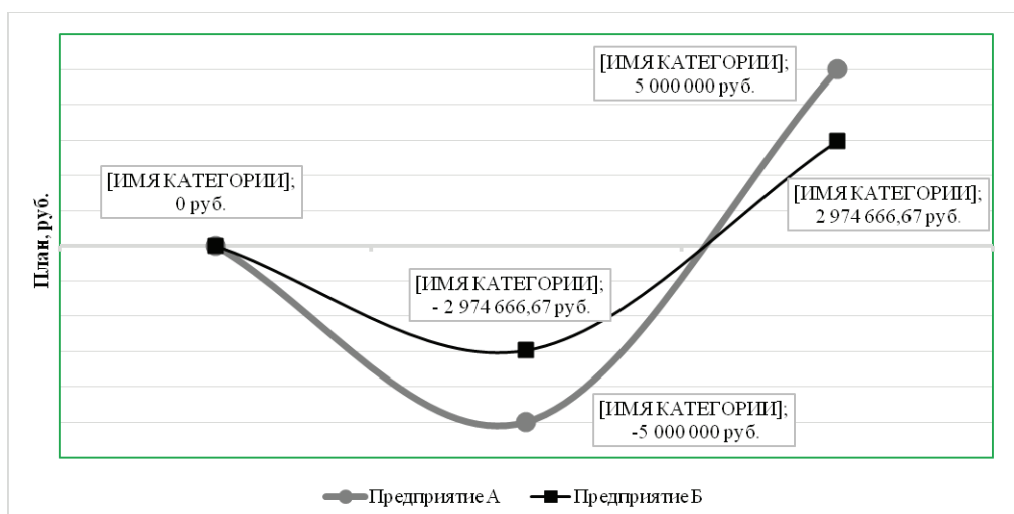


Рис. 1 Колебание прибыли относительно плана

Система КРІ влияет на государство путем регулирования социальных и налоговых отчислений в бюджет, при этом влияние может быть, как положительным, т.е. социальные и налоговые выплаты

больше плановых, так и отрицательным – выплаты становятся меньше. В связи с этим государству становится выгоднее иметь сильные организации в рядах налогоплательщиков.

Библиографический список

1. Панов, М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. Практическое пособие / М.М. Панов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 255 с.
2. Незамейкин, В.Н. Финансовое планирование и бюджетирование. Учебное пособие / В.Н. Незамейкин, Н.А. Платонова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 112 с.
3. Руденко, Л.Г. Сущность КРІ и его роль в управлении предприятием / Л.Г. Руденко, Н.П. Дегтярь // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление. – 2017. – Вып. 2. – С. 50–54.
4. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер; пер. с англ. под ред. Н. Насикан, И. Веригина. – М.: МИФ, 2015. – 416 с.