

---

**УДК 65.011.8**

А.В. ХОДЯЕВ, начальник Центра по управлению цифровой  
трансформацией ГРР, ООО «Газпром недра»

г. Тюмень

Е.В. ВОРОНЯНСКИЙ, заместитель начальника Службы ИУС,  
ООО «Газпром переработка»

г. Санкт-Петербург

А.А. ГОРДОВ, заместитель начальника Службы ИУС,  
ООО «Газпром добыча Краснодар»

г. Краснодар

А.А. МАРЫНИЧ, начальник отдела сопровождения и развития локальных  
ИУС и ПО Службы ИУС, ООО «Газпром ПХГ»

г. Санкт-Петербург

**ВОПРОСЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЦИФРОВОЙ  
ТРАНСФОРМАЦИИ КОМПАНИЙ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ  
УЧАСТИЕМ**

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы предпосылки, цели внедрения систем оценки эффективности цифровой трансформации в деятельность компаний с государственным участием. Отдельно выделены проблемы, возникающие при внедрении систем ключевых показателей эффективности, рассмотрены примеры их возникновения

Ключевые слова: цифровая трансформация, ключевые показатели эффективности, система КПЭ, оценка ЦТ, проект внедрения

**1. Введение**

Цифровые продукты и услуги являются частью повседневной жизни людей, бизнеса и общества в целом. Огромное влияние цифровизации приводит компании к необходимости формирования собственных стратегий цифровой трансформации (ЦТ). По мнению экспертов, эффект последовательной цифровой трансформации основных отраслей в 2021 г. должен создать добавленную стоимость 5-7 трлн руб. [1]. В России сумма экономического эффекта от реализации программы цифровизации может составить 5-6 трлн руб. роста валового внутреннего продукта к 2024 г.

Процессы цифровой трансформации конечно же затронули и компании с государственным участием. Крупнейшие из таких компаний включили цифровую трансформацию в стратегии развития своих бизнес-

---

сегментов, активно сотрудничают с ИТ-компаниями и создают собственные центры соответствующих компетенций. Приоритетом стало внедрение новых технологий и переход на управление на основе данных.

Целью работы является выявление и формализация основных проблем внедрения систем оценки эффективности ЦТ в компаниях с государственным участием на основе сопоставления результатов работ отечественных и зарубежных исследователей и практического опыта авторов. Разработанный перечень таких проблем окажет существенную помощь уже на этапе планирования в проектах по внедрению систем оценки эффективности ЦТ на конкретном предприятии.

## **2. Предпосылки и цели внедрения систем ключевых показателей эффективности ЦТ**

Цифровая трансформация компании – это сложный и многоэтапный процесс, предполагающий внедрение цифровых технологий не только на этапах производственной деятельности, но и в процессах корпоративного управления. Причем, сама по себе цифровая трансформация является одним из финальных этапов преобразований деятельности компании.

Стоит отметить, что, хотя цифровая трансформация и способна принести значительный экономический эффект, сама же по себе требует значительных финансовых ресурсов. Наряду с высокой стоимостью цифровых инвестиционных проектов в настоящий момент отсутствует адекватная методика оценки их эффективности.

В таких условиях возникает риск попадания в «ловушку» завышенных ожиданий, если масштабное финансирование не приведет в короткие сроки к качественной трансформации бизнес-моделей с помощью использования «сквозных» технологий [2].

Таким образом, одной из важнейших задач является наличие адекватной оценки эффективности и результативности деятельности предприятия. Такая задача может быть решена с использованием ключевых показателей эффективности (КПЭ) и системы сбалансированных показателей (ССП), получившие широкое распространение в практике управления западных компаний.

Система КПЭ представляет собой систему финансовых и нефинансовых показателей, влияющих на количественное или качественное изменение результатов по отношению к стратегической цели (или ожидаемые результаты). Система сбалансированных показателей включает КПЭ, необходимые для каждого объекта контроля (производственное или структурное подразделение), и методику их оценки. Данные системы составляют основу при принятии решений, базируются на оценке эффективности дея-

тельности предприятия и направлены на достижение стратегических целей организации.

Целью внедрения системы КПЭ является перевод стратегии развития предприятия «в форму показателей оперативного управления, оценка текущего состояния в их достижении и создание основы для принятия управленческих решений на долгосрочном и среднесрочном уровне» [3].

Внедрение системы ключевых показателей эффективности – это трудоемкий процесс для предприятия, который требует времени, внимания, нефинансовых и финансовых затрат, и приносит в компанию серьезные перемены. Вся организация должна быть вовлечена в процесс внедрения системы ключевых показателей – только так получится избежать эффекта «отторжения новизны», и максимально адекватного восприятия новой схемы работы. Любые изменения в работе принимаются чаще всего не сразу, обычно они сопровождаются проблемами, в основном, связанными с определением целей деятельности, ограниченными временными сроками, отсутствием интереса у сотрудников и так далее.

Стоит отметить, что большинство российских компаний сталкиваются со значительными трудностями при внедрении системы КПЭ. В первую очередь, они носят организационный характер.

### **3. Проблемы внедрения систем КПЭ ЦТ**

Основные проблемы при внедрении ключевых показателей эффективности цифровой трансформации приведены в таблице 1. Таблица составлена на основании работ О. В. Данилина, Ю. Вебера и У. Шеффера и др. [4-6].

Таблица 1 - Перечень основных проблем при внедрении КПЭ ЦТ

<b>Проблема</b>	<b>Пример возникновения проблемы при внедрении КПЭ</b>
КПЭ может превратиться в демотивирующий фактор	Показатель, сложно измеряемый количественно, например, показатель качества финансовой отчетности, зависит от субъективной оценки руководства. В этом случае низкая оценка будет сигналом для менеджмента, что квалификация работника не соответствует должности, а для сотрудника – что его труд оценен недостаточно.
Слишком большое количество КПЭ	Усложняется процесс контроля за результатами работы. По отдельности КПЭ обладают небольшим весом, поэтому сотрудники могут игнорировать ряд показателей, которые незначительно влияют на итоговый результат.
Целевые значения недостижимы, или наоборот слишком легки	Для выполнения поставленной цели, например, повышения качества финансовой отчетности, в компании может не быть определенной информационной или другой технологической системы. Тогда цель будет практически недостижима.

КПЭ слишком детализированы, нацелены на узкую область деятельности, без учета общей стратегии бизнеса	Выполнение на 100 % показателя по сбору дебиторской задолженности может привести к блокировке большого числа клиентов. Со многими из них отношения выстраиваются на компромиссах.
КПЭ установлен по функциям, не контролируемым работником	Например, при сборе дебиторской задолженности отдел кредитного контроля не может влиять на предыдущие звенья цепочки. Отделы, находящиеся в контакте с клиентом, должны прежде выполнить свои обязательства: предоставить правильно составленную и оформленную документацию, качественно выполнить предоставляемые клиенту услуги и т. п.
Чрезмерный акцент на исполнение КПЭ или слишком большой вес показателя	Может привести к намеренному искажению финансовой информации в погоне за высокой итоговой оценкой.

Отдельные авторы выделяют проблемы в несколько иной плоскости [7]:

1. Многие компании пробуют разработать систему КПЭ в период серьезных перемен, когда происходит изменение организационной структуры, вводятся новые направления бизнеса и т. д. Это весьма распространенная ошибка. Система КПЭ должна внедряться на относительно стабильном участке, когда в целом понятна организационная культура, распределены полномочия и ответственность между топ-менеджерами.
2. Проблематичным является отсутствие сбалансированности между КПЭ различных структурных подразделений. На практике нередко встречаются случаи, когда при невыполнении КПЭ одним из подразделений другое не может достичь своих целей именно по вине взаимодействующих подразделений.
3. Система КПЭ охватывает, как правило, верхние и средние иерархические уровни управления. Не все рядовые сотрудники могут напрямую влиять на стратегические показатели.
4. Неэффективной является, как правило, усложненная система КПЭ с большим количеством показателей. Оптимальное количество КПЭ – не более 5.
5. Имеются неудачные примеры, когда компании за внедрением системы КПЭ обращались в фирмы, занимающиеся только HR-консалтингом. В данном случае провал объяснялся тем, что руководители поручали внедрение HR-специалистам, воспринимая КПЭ только как систему мотивации, а не систему управления компанией. Лучший вариант завершения проекта – создание отдельной группы по КПЭ из 2-3 человек, в зависимости от размера компании. Если не создавать отдельную группу, то администрировать

---

и контролировать ключевые показатели эффективности должна экономическая служба, а вести подсчет премий – кадровая служба.

Переход на систему КПЭ обычно сопровождается волнениями среди сотрудников, так как сложно сразу поменять свои привычки, поменять порядок выполнения функций, привыкнуть к новым условиям оплаты труда.

#### **4. Заключение**

Как в России, так и за рубежом, крупные компании разрабатывают свои собственные подходы к оценке эффективности проведения цифровой трансформации с учетом позиции всех участвующих в трансформации сторон, определяя различную глубину реализующих ее мероприятий.

Важным аспектом внедрения системы КПЭ для оценки ЦТ является учет отраслевой специфики предприятия, гармонизация его стратегических целей и целей цифровой трансформации, а также минимизация влияния человеческого фактора на интегрированные показатели.

Учитывая разработанный на основе анализа актуальных научных работ и личного практического опыта авторов перечень проблем, которые могут возникнуть при внедрении таких систем, уже на этапе планирования лица, ответственные за внедрение смогут значительно снизить риски неудач такого проекта.

#### **5. Список литературы**

1. Уколов В.Ф., Афанасьев В.Я., Черкасов В.В. Ключевые эффекты цифровизации и возможные потери // Вестник университета. 2019. № 8. С. 55-58.
2. Любименко Д.А., Вайсман Е.Д. 2020. Методический подход к оценке эффективности цифровых инвестиционных проектов. Экономика. Информатика. 47 (4): 718–728. DOI 10.18413/2687-0932-2020-47-4-718-728.
3. Батаева Б. С., Кожевина О. В. Оценка эффективности и качества корпоративного управления непубличными компаниями. Вестник финансового университета. № 6 (90), 2015 г. – С. 67.
4. Данилин О. В. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения // Управление компанией. 2003. № 2(21).
5. Вебер Ю., Шеффер У. На пути к активному управлению с помощью показателей // Проблемы теории и практики управления. 2000. № 5. С. 39–44.
6. Петрова, А. К. Подход к оценке цифровой зрелости промышленных предприятий на основе нечеткой логики / А. К. Петрова, Н. В. Лашманова, А. Б. Жернаков // Инновации. – 2020. – № 10(264). – С. 75-81. – DOI 10.26310/2071-3010.2020.264.10.009.

7. Полецкая, К. О. Проблемы и перспективы применения системы КРІ (КПЭ) в отечественной практике // Молодёжь и наука: Сборник материалов VI Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных [Электронный ресурс]. — Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2011. — Режим доступа: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2010/section13.html>, свободный.

Информация об авторах:

Ходяев Артем Викторович, начальник Центра по управлению цифровой трансформацией геологоразведочных работ, ООО «Газпром недра», 625000, г. Тюмень, ул. Герцена, д. 70, [a.khodyaev@nedra.gazprom.ru](mailto:a.khodyaev@nedra.gazprom.ru)

Воронянский Евгений Владимирович, заместитель начальника Службы информационно-управляющих систем, ООО «Газпром переработка», 194044, г. Санкт-Петербург, ул. Смолячкова, д. 6, корп. 1, строение 1, офис 901, [voronyanskiyev@gpp.gazprom.ru](mailto:voronyanskiyev@gpp.gazprom.ru)

Гордов Алексей Александрович, заместитель начальника Службы информационно-управляющих систем, ООО «Газпром добыча Краснодар», 350063, г. Краснодар, ул. Кубанская набережная, д. 62, [a.gordov@kuban.gazprom.ru](mailto:a.gordov@kuban.gazprom.ru)

Марыныч Алевтина Александровна, начальник отдела сопровождения и развития локальных информационно-управляющих систем и программного обеспечения Службы информационно-управляющих систем, ООО «Газпром ПХГ», 196105, г. Санкт-Петербург, Московский пр., д. 139, корп. 1, строение 1, [a.marinich@phg.gazprom.ru](mailto:a.marinich@phg.gazprom.ru)