

Раздел 3. ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.5.011

ПОВЫШЕНИЕ ВНУТРИФИРМЕННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ЗА СЧЕТ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРЕННИМИ И ВНЕШНИМИ ИСПОЛНИТЕЛЯМИ

Луцкая Нонна Владиславовна (nlutskaya@forus.ru)

ФГБОУ ВО «Иркутский национальный исследовательский технический университет»

В статье выполнен обзор управленческих инструментов с точки зрения анализа их потенциала как инструментов вовлечения внутренних и внешних исполнителей для достижения целей предприятия. В первой части статьи рассмотрены инструменты: целевая воронка, подход внутренней клиенториентированности, система KPI. На основе проведенного анализа составлена авторская таблица с перечнем преимуществ и ограничений перечисленных инструментов.

Ключевые слова: аутсорсинг, инсорсинг, инструменты вовлечения, целевая воронка, KPI, клиенториентированность.

Вопрос повышения внутрифирменной эффективности предприятия остается одним из актуальных, несмотря на значительное количество теоретических и практических разработок на эту тему. Поскольку универсальных инструментов повышения эффективности не существует, менеджмент предприятий постоянно ищет и адаптирует наиболее подходящие инструменты управления эффективностью с учетом специфики своих предприятий.

В настоящее время разработано значительное количество инструментов вовлечения исполнителей (как внутренних, так и внешних, как отдельных людей, так и подразделений фирмы и независимых компаний) [2, 4, 10, 12, 13]. Однако выполненный нами анализ источников показал, что пока эти инструменты не систематизированы и даже не представлены в рамках одной работы. Более того, нередко они даже не рассматриваются как инструмент вовлечения, а выступают просто как один из способов повышения эффективности деятельности фирмы. Ниже нами будет предпринята попытка выполнить обзор этих инструментов именно с точки зрения анализа их потенциала как инструментов вовлечения, а так же предложены способы оценки эффективности данных инструментов вовлечения.

Как было нами показано ранее [7, 8, 9] эффективность предприятия можно рассматривать как производную от производственной и управленческой составляющих. При этом управленческая неэффективность, с точки зрения стратегии предприятия, зачастую играет ведущую роль по сравнению с производственной неэффективностью.

Анализ практической деятельности промышленных предприятий позволил автору выделить признаки управленческой неэффективности при взаимодействии подразделений внутри предприятия. Перечислим основные из них [8]:

- отсутствие мотивации внутреннего исполнителя вовлекаться в задачи внутреннего

заказчика (что ведет к росту затрат на контроль, принуждение, а так же рискам неполного или недобросовестного выполнения задач)

- высокие издержки взаимодействия (большие потери на простои и ожидания: долгое согласование и реакция на запросы, ожидание ответов и принятия решений, переделки, склонность затягивать ответы, лишние итерации, поиск ответственных, и т.д.)
- недостижение подразделениями поставленных бизнес-целей по причине «тормозящих» обеспечивающих процессов, за которые отвечает внутренний исполнитель
- расставление исполнителем приоритетов очередности задач-заявок от заказчиков, исходя из собственных целей/желаний, а не целей бизнеса,
- «нездоровая» конкуренция между отделами внутри одной организации,
- отсутствие проактивности (упреждения проблем) со стороны внутреннего исполнителя,
- внутренний исполнитель «диктует» заказчику ограничения и условия,
- негибкость/косность внутреннего исполнителя (из-за отсутствия конкуренции),
- различия в видении/ценностные различия сторон,
- непрозрачность SLA¹ - сроков и качества выполняемых работ.

Одной из основных причин управленческой неэффективности является несовпадение интересов взаимодействующих сторон, когда подразделения ориентируются на достижение разных, зачастую не поддерживающих и даже противоречащих целей. Помимо этого, существует и другая распространенная причина – отсутствие стимула и мотивации у сотрудников

¹ SLA – service level agreement- соглашение об уровне предоставления услуг. Применяется как внешним, так и внутренним исполнителем. https://ru.wikipedia.org/wiki/Соглашение_об_уровне_услуг

реально вовлекаться в процесс достижения целей. Безразличие и незаинтересованность ухудшают атмосферу в коллективе, а так же становятся причинами неэффективного взаимодействия между сотрудниками.

В случае, если руководители замечают на своем предприятии (подразделении) вышеперечисленные признаки, то следует выявлять причины организационной неэффективности. А ее преодоление, в свою очередь, возможно с

Результативность – показатель способности системы (организации, подразделения, человека) достигать поставленных целей.

$$\text{Результативность} = \frac{\text{фактическое значение результата}}{\text{плановое значение результата}} * 100\%$$

Экономичность – показатель способности системы минимально расходовать ресурсы, необходимые для достижения цели.

$$\text{Экономичность} = \frac{\text{расход ресурсов}}{\text{значение результата}} * 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Достигнутая экономичность} &= \frac{\text{фактическая экономичность}}{\text{плановая экономичность}} * 100\% \\ &= \frac{\text{фактический расход ресурсов}}{\text{фактическое значение результата}} * \frac{\text{плановое значение результата}}{\text{плановый расход ресурсов}} * 100\% \end{aligned}$$

Эффективность – это показатель способности системы быть одновременно и результативной, и экономичной, или достигать требуемого результата при экономном расходе ресурсов на его достижение.

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{результативность}}{\text{достигнутая экономичность}} * 100\%$$

Технологии постановки, пересмотра и контроля целей легли в основу концепции, которая стала основой современного управления «Управление по целям», основоположником которой является Питер Друкер [3, 16]. Именно он предложил делать оценку достижения целей через ключевые показатели эффективности — KPI (англ. Key Performance Indicators). В качестве KPI выступают те показатели, которые влияют на эффективность предприятия, то есть, результативность и экономичность [16, 17].

Применение инструмента «целевая воронка» подразумевает разработку или наличие системы KPI. При внедрении показателей эффективности большинство предприятий сталкивается с проблемой определения нужных показателей. Наш практический опыт позволяет констатировать, что инструменты целевая воронка и KPI являются взаимодополняющими и усиливающими. То есть, выявление факторов целевой воронки, позволяет сформировать оптимальный состав KPI, выделив действительно ключевые показатели деятельности.

В любой деятельности управление результатом осуществляется через факторы, оказывающие

применением предложенных нами инструментов.

Целевая воронка. Преодоление конфликта противоречащих целей у подразделений одного предприятия возможно при помощи инструмента Целевая воронка [14], который позволяет управлять эффективностью предприятия факторы экономичности и результативности [14].

вающие влияние на его достижение. Эти факторы называются драйверы. Везде, где множество людей выполняют какие-либо действия — работу, частные результаты которой потом консолидируются в один общий результат, будет работать механизм воронки.

Воронка – это олицетворение выполняемой работы, в процессе которой происходит конверсия, то есть преобразование ресурсов в результат, определяемое величиной КПД воронки. Связав драйверы с результатом через причинно-следственные связи, мы получаем возможность управлять КПД воронки, и тем самым – результативностью деятельности предприятия.

Если на предприятии всем установить цели (результаты), от уровня сотрудников до уровня руководства организации, включая все подразделения, то мы получим дерево целей (рис. 1а). Это будет проекцией перевернутой целевой воронки на организационную структуру компании (рис. 1б). Вся структура работает на один единый (интегральный) результат. Поэтому управление работой становится ключом к успеху. Однако на практике это условие выполнить

оказывается сложно, поскольку, когда устанавливают цели подразделениям на предприятии, не обращают внимания на одно важное обстоятельство – связи между подразделениями в оргструктуре не причинно-следственные. Ведь подразделения в ней образованы и подчинены логике установления ответственности и подчиненности, а не логике создания результата. И потому получаемые результаты не могут интегрироваться в один общий, т.к. причинно-следственной связи драйверов в ней нет. Отсюда — работа, как отдельных подразделений, так и их сотрудников не сонаправлена на одну общую цель. Поэтому важно не сразу устанавливать цели подразделениям и сотрудникам, а сначала построить факторную модель деятельности, то есть целевую воронку, а потом установить соответствие между результатами воронки и подразделениями оргструктуры.

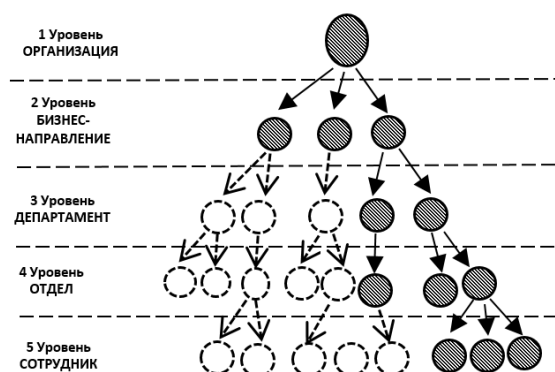


Рисунок 1а. Дерево целей

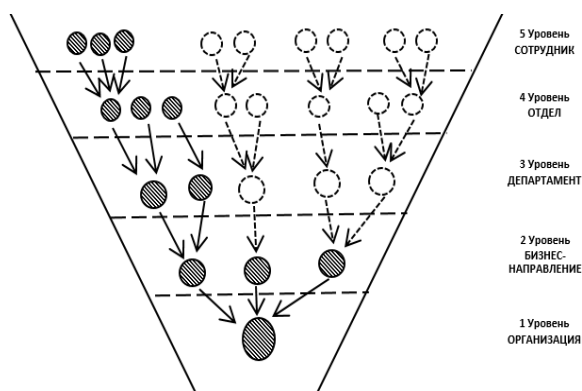


Рисунок 1б. Целевая воронка

Если сначала построить дерево целей (рис. 1а), а затем его перевернуть, то получится воронка (рис. 1б). Сверху в воронку поступают показатели работы всех сотрудников, и далее через причинно-следственные связи возникают промежуточные результаты – сначала подразделений, которые складываются в результаты следующих уровней, и наконец, образуют инте-

гральный результат всей структуры, то есть всего предприятия.

Целевая воронка является ресурсоемким инструментом на этапе своего внедрения (см. слабые стороны инструмента в таблице 2), однако, единожды выстроенная система, в дальнейшем требует относительно небольшое количество ресурсов для поддержания ее в рабочем состоянии. В виду того, что система связей между подразделениями организационной структуры выстраивается с ориентацией на достижение стратегических целей предприятия (которые по определению, не могут меняться часто) инструмент воронка целей не предполагает перестройку организационной структуры предприятия в зависимости от поставленных задач. Необходимо лишь уточнять актуальность факторов, влияющих на достижение целей предприятия, которые, все же, могут меняться, в зависимости от изменений внутренне-го и внешнего контекста организации [15].

Применение целевой воронки в отношении внешних исполнителей.

Принцип согласования целей актуален и для случаев, когда промышленные предприятия прибегают к услугам внешнего исполнителя, т.е. аутсорсера. Ранее воронка целей рассматривалась как инструмент внутрифирменного управления, однако автором подтверждена эффективность ее применения для управления аутсорсерами. Для того чтобы выстроить эффективное управление аутсорсером, необходимо выбрать правильные показатели оценки его работы. Для этого ответственному со стороны предприятия-заказчика важно проанализировать: какие факторы, находящиеся под управлением аутсорсера, оказывают влияние на достижение заказчиком поставленных целей, и включить аутсорсера в свою целевую воронку. Такой анализ позволяет однозначно установить показатели и их значения, по которым будет осуществляться оценка работы аутсорсера. Эти и другие показатели станут основой для разработки SLA между заказчиком и внешним исполнителем.

Мы предлагаем следующие критерии оценки эффективности инструмента целевая воронка:

- Доля структурных подразделений предприятия, для которых разработана воронка целей к общему числу подразделений предприятия
- Наличие системы KPI, соответствующей факторной модели воронки
- Динамика изменения количества внутренних жалоб между подразделениями по причине конфликта интересов
- Динамика изменения оценок удовлетворенности подразделений-заказчиков работой подразделений-исполнителей

- Динамика изменения показателей из мотивационного профиля: «Ощущение, что сделал что-то необходимое Компании», «Достижение результата от трудной и новой работы» и «степень вовлеченности сотрудника в процесс достижения целей» (по результатам ежегодного анкетирования)

Внутренняя клиенториентированность.

Если рассмотреть факторы воронки с точки зрения иерархии, то автор предлагает выделить *основные факторы*, непосредственно влияющие на достижение генеральной цели и *обеспечивающие факторы*, оказывающие косвенное влияние. Обеспечивающие факторы по сути дела создают среду, в которой реализуются основные факторы. Данная аналогия заимствована автором из процессного подхода [15], согласно которому процессы предприятия можно разделить на основные и обеспечивающие. Основные процессы создают ценность непосредственно для клиента, а обеспечивающие – направлены на создание условий бесперебойного функционирования основных процессов.

Именно эту классификацию факторов автор предлагает положить в основу клиенториентированного подхода внутри промышленного предприятия. Клиенториентированность (внешняя), получила широкое распространение сначала в сервисных, а затем и в промышленных отраслях и уже не раз доказала непосредственное влияние на повышение конкурентоспособности предприятия [11]. Однако тема внутренней клиенториентированности (выстраивание взаимодействия внутри организации по принципу внутреннего клиент (заказчик) и внутренний исполнитель) еще не получила в России широкого распространения, особенно на предприятиях промышленного сектора.

Тем не менее, применение подхода к внутренней клиенториентированности в сочетании с инструментом «воронка целей» способно значительно повысить управленческую эффективность, а, следовательно, и эффективность предприятия в целом.

Если применить терминологию клиенториентированного подхода, сотрудники и подразделения, ответственные за достижение основных факторов целевой воронки, будут называться внутренними клиентами (заказчиками), а сотрудники и подразделения, ответственные за выполнение обеспечивающих факторов – внутренними исполнителями. Организации, которые выполняют обеспечивающие функции и являются внешними, по отношению к предприятию-заказчику, будут называться внешними исполнителями (или аутсорсерами).

Любой продукт или услуга, которые производятся, а затем передаются конечному клиенту – это выстроенный процесс производства, в котором задействованы все сотрудники предприятия (одни – напрямую, другие – опосредо-

ванно). Целевая воронка и клиенториентированный подход позволяют не только сделать прозрачным для сотрудников процесс их вклада в достижение целей, но мотивировать их на выстраивание эффективного взаимодействия друг с другом.

Анализ организационных структур промышленных предприятий² показал, что они преимущественно выстроены по функциональному признаку: имеется ряд основных подразделений, в которых осуществляются основные бизнес-процессы – производство и сбыт товаров, а также ряд обеспечивающих подразделений, которые занимаются поддержанием бесперебойного функционирования предприятия (например, служба информационных технологий, транспортная служба, отдел по ремонту оборудования, отдел персонала, и т.д.).

Каждое из основных подразделений, которое занимается производством разного рода продукции и работает на разных рынках, может иметь свои генеральные цели, т.е. свои целевые воронки, которые очень важно согласовать между собой во избежание конфликтующих факторов. В полученных воронках однозначно будут фигурировать факторы, зависящие от работы обеспечивающих подразделений (и эти факторы должны стать целями в целевых воронках обеспечивающих подразделений). Кроме того, в воронке подразделений могут появиться и факторы, на которые влияют смежные подразделения, осуществляющие производственный или сбытовой процесс. Следовательно, факторы из воронок подразделений предприятия должны быть согласованы как с воронками основных подразделений, так и с воронками обеспечивающих подразделений, определив основные цели, на которые в своей работе должны ориентироваться обеспечивающие подразделения (внутренние исполнители). Применение такого подхода позволяет избежать противоречия в работе подразделений и ориентирует сотрудников на достижение общего результата.

Автор предлагает следующие критерии, которые могут быть использованы для оценки функционирования клиенториентированного подхода

- Оценка качества и эффективности коллег взаимодействием друг с другом (в рамках оценки 360⁰)³
- Динамика изменения показателей из анкеты мотивационного профиля. Рост удовлетворенности сотрудников факторами:
 - Признание руководства и коллег от сделанной Вами работы

² Проанализированы организационные структуры ПАО ИркутскЭнерго, ОК ИркАЗ СУАЛ (Иркутский Алюминиевый завод), Корпорация Иркут, ОАО Иркутсккабель, АО АНХК.

³ https://ru.wikipedia.org/wiki/Метод_360_градусов

- Политика Компании и характер ведения дел в Компании
- Социальный климат в Компании, отношения между людьми
- Ощущение, что сделал что-то необходимое Компании
- Стремление работать в команде коллег

Система KPI (англ. Key Performance Indicators) – это инструмент, который помогает анализировать эффективность определенной деятельности, а также уровень достижения поставленных целей: от фирмы в целом, до отдельных подразделений и непосредственно сотрудников. Для того чтобы сотрудники промышленных предприятий стремились вовлекаться в процесс достижения целей, систему материальной мотивации следует ориентировать на достижение KPI.

При разработке системы стимулирования персонала одним из важнейших факторов является ее сбалансированность [1,3,16]: во-первых, ключевых показателей KPI не должно быть много (в идеале 3-6), для того чтобы сотрудник был максимально сфокусирован на достижение результатов; во-вторых, следует разрабатывать такие KPI, которые будут характеризовать эффективность работы сотрудника. В этом плане определению «правильных» способствует инструмент «целевая воронка» Если это не представляется возможным, то в систему стимулирования стоит включать одновременно как показатели результативности, так и показатели экономичности [14]. Поскольку показатели экономичности являются показателями «избегания» (т.е. направлены на снижение потерь, брака, простоев оборудования), их следует уравновешивать показателями результативности (объем производства, количество закрытых инцидентов, время подбора персонала и т.д.). Важно объяснять сотрудникам связь между их личными KPI, KPI отдела и результатами работы предприятия. Показывать, как личный вклад влияет на достижение более высоких целей. Такой подход позволяет добиваться более высокой осознанной вовлеченности сотрудника в рабочий процесс.

Градации уровней значений KPI. В классике каждому показателю KPI присваивается определенное значение, которое и служит ориентиром для достижения цели. Однако в практической деятельности, одного-единственного значения для показателя может оказаться не достаточным, поскольку он не характеризует степень достижения цели. Например, значение KPI достигнуто ответственным на 90% от установленного норматива. Справедливо ли в этом

случае считать KPI достигнутым и начислить ответственному выплату за него в полной мере? Однако KPI достигнут не в полном объеме, тогда и выплата финансового вознаграждения в полном объеме не должна быть осуществлена. Подобные коллизии заставили автора обратиться к вопросу о необходимости выделения нескольких уровней для значений KPI. Введение нескольких уровней значений KPI позволит не только установить соответствие между уровнем достижения KPI и размером финансового вознаграждения, но так же будут характеризовать степень результативности функционирования системы или процесса – в зависимости от достигнутого уровня.

Подобно антикризисному управлению, при котором составляются оптимистичный, плановый и пессимистичный прогнозы развития событий, автор предлагает выделить следующие уровни градации значений для KPI: базовый, плановый и целевой. Уровень достижения KPI будет также свидетельствовать о степени управляемости соответствующим процессом.

Базовый уровень KPI соответствует предельно допустимому минимальному значению показателя, ниже которых показатели не должны опускаться. Недостижение базового уровня KPI является несоответствием, свидетельствует о нерезультативности системы/процесса и требует их пересмотра и корректировки. Механизм работы с несоответствиями является стандартным в рамках системы менеджмента качества и требования к нему сформулированы в стандартах ISO серии 9000 [15]: анализ причин недостижения установленного показателя -> планирование и реализация корректирующих мероприятий (в том числе возможен пересмотр значения показателя) -> мониторинг результативности корректирующих мероприятий и выход на достижение значений планового уровня KPI.

Плановый уровень показателя – это нормативное значение, которое характеризует стабильность системы/процесса и достигается текущей технологией выполнения работ.

Целевой показатель – это амбициозная цель или сверх цель, которая не может быть достигнута текущей технологией выполнения работ. Для достижения данного показателя необходима разработка плана действий, который может предполагать привлечение дополнительных ресурсов, изменение схемы процесса, внедрение новых технологий, проведение маркетинговых мероприятий и т.д.). Достижение сверх целей, как правило, поощряется дополнительными бонусами или надбавками.

Таблица 1

**Пример градации значений КРІ для отдела продаж, Отдела ИТ,
Отдела Персонала и службы качества**

Наименование КРІ	Значимость*	Вес показателя КРІ	Инструмент определения	Уровень	значение на
				(если уместно)	2016год
Отдел продаж: Прирост маржинального дохода (МД) по сравнению с 2015 г. на 10%	1	20%	Ежемесячные отчеты по ДДС отдела (соотношение план-факт)	Базовый	100 млн.р
				Плановый	120 млн.р
				Целевой	150 млн.р
Отдел ИТ: выполнения обращений по SLA по клиенту: Отдел продаж	1	33%	Отчет в ITIL	Базовый	95%
				Плановый	80%
HR-отдел: Поиск и подбор персонала в Центр продаж согласно установленным срокам	1	25%	План/факт в центре заявок	Плановый	85%
Отдел качества: доля лояльных клиентов после разбора жалобы клиентов центра Продаж	2	20%	Звонок клиенту. Статус его активности, наличие закупок	Базовый	65%
				Плановый	75%

*Значимость: 1 – высокая; 2- средняя.

Стоит отметить, что градация значений КРІ по всем 3-м уровням наиболее целесообразна в отношении финансовых показателей, а также в отношении целей самого высокого приоритета⁴. Для некоторых целей, целесообразно устанавливать только плановые и/или базовые значения для КРІ.

Подход к разделению значений КРІ на несколько уровней является эффективным инструментом менеджера, поскольку позволяет держать процесс достижения целей в управляемых условиях. Возможные критерии оценки функционирования системы КРІ на предприятии.

- Доля подразделений, внедривших систему КРІ к общему числу подразделений на предприятии (для случаев, когда предприятие задалось целью внедрить КРІ)
- Доля сотрудников в подразделении, имеющих КРІ
- Степень достижения целей (сотрудником/отделом/предприятием), при этом степень достижения КРІ сотрудником свидетельствует о его степени вовлеченности в процесс достижения целей
- Динамика изменения показателей из анкеты мотивационного профиля. Рост удовлетворенности сотрудников факторами:
 - Достижение результата от трудной и новой работы
 - Признание руководства и коллег от сделанной Вами работы

- Ответственность и самостоятельность при выполнении работы
- Ощущение, что сделал что-то необходимое Компании.

Анализ всех вышеперечисленных в статье инструментов с точки зрения их возможностей и ограничений, как инструментов вовлечения внутренних и внешних исполнителей в деятельность заказчика приведены в таблице 2. Применение данных инструментов в аспекте вовлечения позволяет выстраивать эффективное взаимодействие между заказчиком и исполнителем и снижать риски управленческой неэффективности предприятия-заказчика в целом [6].

Однозначно то, что вовлеченность и заинтересованность исполнителя к улучшению переданных ему заказчиком процессов необходимо стимулировать как материальными, так и нематериальными механизмами. Если выстраивание подхода внутренней клиенториентированности относится к нематериальным способам, то грамотное внедрение целевой воронки и системы КРІ одновременно могут стать как материальными, так и нематериальными механизмами вовлечения и стимулирования. В следующей части статьи автор продолжит анализ потенциала инструментов вовлечения и рассмотрит: SLA, систему комплексного обучения персонала, кайдзен, подход «гарантированного обслуживания» и ценообразование на основе распределения полученной выгоды.

⁴ КРІ так же могут иметь уровни приоритетов: I, II.

Таблица 2
Обзор инструментов вовлечения внутренних и внешних исполнителей в деятельность заказчика (составлено автором)

№	Инструмент вовлечения	Назначение	Возможности	Ограничения
1	Целевая воронка Внутренний исполнитель: да Внешний исполнитель: да	Вовлечение исполнителей за счет согласования целей заказчика и исполнителя таким образом, что исполнитель ориентирован на достижение результата, который оказывает влияние на достижение целей заказчика	<ul style="list-style-type: none"> Позволяет установить причинно-следственные связи между факторами, влияющими на достижение интегральной цели Позволяет сфокусироваться на управлении именно теми факторами, которые оказывают влияние на достижение цели, а также установить «правильные» KPI для них Сотласованность целей позволяет избежать конфликта целей между подразделениями одной организации Автоматизация процессов за счет наличия разработанного ПО Делает прозрачным процесс вклада каждого сотрудника (или подразделения) в достижение целей организации 	<ul style="list-style-type: none"> Требует специальных знаний технологии для внедрения Применим к уже existing процессам с отстроенной технологией работ Требует наличие предпосылок управления по целям Внедряется во всех элементах оргструктуры. Не внедряется «точечно». Неготовность внешних исполнителей «встраиваться» в целевую воронку заказчика Высокая трудо-, ресурсо- и затратоемкость процесса на этапе разработки и внедрения.
2	Внутренняя клиенториентированность Внутренний исполнитель: да Внешний исполнитель: нет	Вовлечение внутреннего исполнителя за счет формирования комфортной и дружелюбной среды, повышение эффективности. Акцент на значимости внутреннего клиента	<ul style="list-style-type: none"> Долгосрочные культурные изменения: формирует комфортную, здоровую среду и позитивный настрой у сотрудников, что повышает эффективность их работы Фокус внимания на важности вклада внутренних исполнителей Формирует положительный имидж компании, как работодателя Простой к пониманию инструмент Эффективен в сочетании с финансовой мотивацией Легко приживается на не больших и молодых предприятиях (стадия жизненного цикла по Адизису от «рождения» до «давай-давай») 	<ul style="list-style-type: none"> Внедрение идеологии относится к категории культурных изменений, т.е. длительно по времени Сложность оценки эффективности Может вызвать сопротивление у представителей старшего поколения [13]. Требует специальную комплексную программу по культивированию данной темы на предприятии Сложнее внедрять на крупных предприятиях и предприятиях ЖЦ «юность, расцвет» и далее, ввиду приверженности уже сформированного принципов и ценностей работы Высокая трудо-, ресурсо- и затратоемкость процесса внедрения системы.
3	Система KPI Внутренний исполнитель: да Внешний исполнитель: да	Индивидуальное или коллективное вовлечение исполнителей через финансовую мотивацию и ориентацию на достижение конкретных показателей и нормативов, необходимых заказчику	<ul style="list-style-type: none"> Наличие прозрачной системы оценки работы исполнителей Возможность опережающей оценки степени достижения целей и корректировки текущих действий по их достижению Увязка оценки деятельности работников и их вознаграждения со стратегией компании Соотнесение результатов деятельности работников с уровнем их вознаграждения Возможность внедрять точечно (по сотруднику/отделам) Относительно невысокая трудо-, ресурсо- и затратоемкость процесса при точечном внедрении системы. Возможность устанавливать как личные, так и групповые показатели 	<ul style="list-style-type: none"> Требует специальных знаний технологии для внедрения Требует высокую вовлеченность руководителей подразделений и отделов на этапе внедрения Сложность определения ключевых показателей, особенно на вспомогательных процессах (без инструмента воронка целей) Ориентация на результат, а качество самого процесса не в фокусе Не учитывают ценности и нематериальные мотиваторы

Применение данных инструментов позволяет избежать противоречия в работе подразделе-

ний и способствует вовлечению исполнителей в достижение результатов заказчиком. Это

ведет к снижению рисков возникновения управленческой неэффективности у заказчика.

Литература

1. Вишнякова М. КPI, Ключевые показатели эффективности. Как внедрить систему KPI в компании. – <http://www.gd.ru/articles/3584-kpi>
2. Долженко Р. А. Ключевые вопросы эффективного использования краудсорсинга в России: вовлеченность участников и многосторонние платформы // Вестник алтайской науки. – 2015. – № 2. – С. 129-138.
3. Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер. – М: МИФ. – 2015. – 416с.
4. Котляров И. Д. Место внутреннего краудсорсинга в системе инструментов привлечения персонала для решения нерутинных задач // Менеджмент сегодня. – 2016. – № 1. – С. 54-59.
5. Котляров И.Д. Методологические проблемы определения цены на услуги аутсорсера // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом – 2013. - № 11. С. 21-24.
6. Лонцих П.А., Марцынковский Д.А. Модель генерации рисков и задача прогнозирования в процессах менеджмента // Менеджмент качества, ИД «Гребенников – 2013. – № 1(21). С. 4-12.
7. Луцкая Н.В. Аутсорсинг: уровни предоставляемых услуг и модели взаимодействия сторон// Компетентность – 2016. -№2(133). – С 28-34.
8. Луцкая Н.В. Аутсорсинг и инсорсинг как взаимодополняющие инструменты менеджмента для формирования оптимальной организационной структуры предприятий// Организатор производства – 2016. -№ 2 (69). С. 41-57.
9. Луцкая Н.В. Аутсорсинг и инсторсинг для формирования оргструктуры предприятия.
10. Плотноков В. А., Дривольская Н. А. Мотивационный климат как элемент внутренней институциональной среды организации // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 3-2. – С. 680-684.
11. Ребязина В.А., Смирнова М.М. Роль ориентации на клиента в развитии инновационной деятельности российских компаний// Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования. Вып. 6. С. 292-301.
12. Тимофеев Д. В. Управление послепродажным обслуживанием. Вовлечение исполнителя в бизнес-процесс заказчика // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2013. – № 2. – С. 81-87.
13. Тушавин В.А. Кайдзен и scrum проекты как инструмент организационного научения в ИТ-компаниях// Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2014. – № 2. С. 27-35.
14. Федосеев А., Карабанов Б. Битва за эффективность//– М: Альпина Паблицер. – 2013. – 288с.
15. ISO 9001:2015 – Международный стандарт, система Менеджмента качества. Требования -2015.
16. Drucker, Peter F., «The Practice of Management», 1954. 416 p.
17. Starkov, R., Sapozhnikov, A., Lontsikh, P. Economic criteria of production quality management and loss minimization Economic Anals-XXI, 2015, 3-4(1), p. 76-79.

УДК 658.18

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКЕ ПЕРСПЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЕРТИКАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОРПОРАЦИЙ

Новикова Елена Юрьевна (alena2006@mail.ru)

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский Государственный экономический университет»

Статья посвящена описанию авторского методического подхода к оценке перспективных направлений повышения эффективности вертикальной интеграции нефтегазовых корпораций, учитывающей особенности деятельности нефтегазовых корпораций и варианты объективного оценивания перспектив их развития.

Ключевые слова: вертикально интегрированные нефтегазовые корпорации, ВИНК, повышение эффективности, методический подход, оценивание, перспективы развития.

В современных условиях нестабильности и быстро происходящих изменений в условиях хозяйствования вертикально интегрированных нефтегазовых корпораций (ВИНК) вопрос раз-

работки надежной системы оценки эффективности инвестиционных проектов для принятия объективных управленческих решений приобретает стратегическое значение при управле-