

ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ КРІ И ГРЕЙДИРОВАНИЯ

© 2026 Ю. Н. Кудряшова¹, Н. М. Засыпкин²

^{1,2} Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

В статье исследуется проблема недостаточной экономической эффективности систем материального стимулирования в организациях с высокой долей творческого и проектного труда. На примере digital-агентства (ООО «Сигма СММ») выявляются ключевые диспропорции: непрозрачность критериев премирования, субъективизм в оценке результатов и отсутствие формализованных показателей эффективности на фоне роста доли переменной части оплаты труда. Методологической основой исследования выступает комплексный подход, интегрирующий методы экономико-статистического, корреляционно-регрессионного и инвестиционного анализа. На его базе разработана и обоснована программа совершенствования, включающая внедрение системы КРІ для всех категорий персонала, гибкую модель премирования и грейдирование должностей. Результаты работы представляют практическую ценность для управления организациями креативных сфер деятельности, а также могут быть использованы в организациях проектной направленности.

Ключевые слова: экономическая эффективность, стимулирование оплаты труда, грейдирование, КРІ, инвестиционная привлекательность.

В реалиях постиндустриальной экономики человеческий капитал трансформируется из рядового производственного ресурса в доминирующий стратегический актив, что выводит эффективность систем материального стимулирования на уровень ключевого фактора конкурентоспособности бизнеса [5]. Наибольшую остроту данная проблематика приобретает в креативных индустриях, к числу которых относятся рекламные агентства: здесь результаты труда крайне трудно поддаются жесткому нормированию, а успешная реализация проектов напрямую обусловлена слаженностью командного взаимодействия. Формирование системы вознаграждения в подобных организациях требует тонкой настройки баланса между тремя векторами – стимулированием персональной результативности, поощрением коллективных усилий и созданием механизмов удержания ключевых специалистов [1]. Слабая формализация этих взаимосвязей порождает парадоксальную ситуацию: наращивание фонда оплаты труда не конвертируется ни в соразмерный рост производительности, ни в повышение удовлетворенности персонала. В этих обстоятельствах именно

внедрение комплексного подхода к модернизации системы вознаграждения, выстроенного на фундаменте объективных и прозрачных показателей, становится актуальнейшей прикладной задачей [2].

Разработка методологии оплаты труда основывается на фундаментальных концепциях поведенческой экономики и менеджмента. В их числе – теория справедливости С. Адамса, процессуальная теория ожидания В. Врума и концепция управления по целям (МВО) П. Друкера [3]. В современной практике эти теории находят воплощение в инструментах сбалансированной системы показателей (BSC) и грейдирования должностей. По данным аналитических исследований, в 2023–2025 гг. на рынке digital-услуг наблюдается устойчивый рост доли переменной части в структуре заработной платы (с 20–25% до 30–35%), что подтверждает тренд на усиление связи между результатами и вознаграждением.

Целью данного исследования является разработка и экономическое обоснование мероприятий по повышению эффективности материального стимулирования на основе внедрения КРІ и грейдов на примере

конкретного предприятия – ООО «Сигма СММ».

Для достижения цели исследования были поставлены следующие задачи.

1. Провести комплексную диагностику действующей системы оплаты труда и оценить ее влияние на ключевые экономические показатели.

2. Спроектировать усовершенствованную модель стимулирования, включающую формализованные KPI, гибкое премирование и грейдирование.

3. Дать количественную оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий с применением методов инвестиционного анализа.

В основе методологии исследования лежит системный подход, рассматривающий материальное стимулирование как комплекс внешних экономических воздействий, направленных на формирование желаемого производственного поведения [4].

Инструментарий работы включает:

- горизонтальный и вертикальный анализ отчетности, расчет показателей зарплатоотдачи и рентабельности;
- корреляционно-регрессионный анализ для количественной оценки связи ме-

жду премиальными выплатами и выручкой;

- социологический метод (анкетирование сотрудников) для выявления субъективного восприятия системы мотивации;
- методы оценки инвестиционной привлекательности, включающие расчет чистого дисконтированного дохода (NPV), индекса доходности (PI) и дисконтированного срока окупаемости (DPP).

Эмпирическую базу исследования составили бухгалтерская и управленческая отчетность ООО «Сигма СММ» за 2023 и 2025 годы, внутрикорпоративные локальные нормативные акты, а также результаты анкетирования сотрудников.

Комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности агентства зафиксировал устойчивую повышательную динамику: за два года выручка возросла на 56,3%, а чистая прибыль – на 64,4%. Производительность труда демонстрировала опережающий рост относительно заработной платы (коэффициент опережения достиг 1,02), что на формальном уровне подтверждало эффективность использования трудовых ресурсов (табл. 1).

Таблица 1 – Динамика показателей эффективности и затрат на персонал ООО «Сигма СММ», 2023–2025 гг.

Показатель	2023 г.	2025 г.	Изменение	Интерпретация
Выручка на 1 работника, тыс. руб.	2 280,3	3 015,4	+32,2%	Устойчивый рост производительности труда
Прибыль на рубль заработной платы, руб.	0,283	0,304	+7,4%	Рост отдачи от фонда оплаты труда (ФОТ)
Доля переменной части в ФОТ, %	25,0	29,6	+4,6 п.п.	Усиление стимулирующей функции
Индекс понятности механизма начисления премий, %	–	–16,8	–	Критическая непрозрачность

Вместе с тем, углубленное аналитическое исследование позволило диагностировать системную дисфункцию, суть которой заключается в следующем противоречии: позитивная макроэкономическая динамика ключевых индикаторов функционирования компании диссонировала с устойчиво негативным субъективным восприятием справедливости и транспарентности действующей модели стимулирова-

ния, зафиксированным в ходе опроса персонала.

Как видно из таблицы 1, индекс прозрачности механизма начисления премий составил 16,8%, что свидетельствует о демотивации персонала. Это сочеталось с отсутствием формализованных KPI для ключевых должностей и преимущественно субъективным подходом к распределению переменной части.

Применение экономико-математического моделирования позволило верифицировать взаимосвязи. Построенная регрессионная модель ($Y = 2\,345,6 + 5,82 \times X$, где Y – квартальная выручка, X – премии) показала коэффициент детерминации $R^2 = 0,978$. Это означает, что 97,8% вариации выручки объясняется динамикой стимулирующих выплат, а каждый рубль премий генерирует в среднем 5,82 руб. дохода. Данный результат подтвердил наличие значительного потенциала для роста, сдерживаемого неэффективной организацией процессов вознаграждения.

Было установлено, что ООО «Сигма СММ» находилось в состоянии «нереализованного потенциала». Формальный рост зарплатоотдачи сочетался с разрывами: между желанием руководства стимулировать результат и непрозрачностью механизмов для сотрудников; между растущими затратами на ФОТ и отсутствием объективной базы для их распределения.

Для перехода к модели «управляемой эффективности» разработана программа, логически разделенная на взаимосвязанные этапы.

Этап 1. Проектирование формализованной системы KPI.

Цель – создание объективной базы для оценки вклада каждого сотрудника.

На основе декомпозиции стратегических целей агентства для всех категорий персонала (от административно-управленческого до производственного) разработаны матрицы показателей. Для маркетологов и таргетологов установлены KPI по выполнению плана по лидам, стоимости привлечения (CPL), маржинальности проектов и индексу удовлетворенности клиентов (CSI). Для

творческого персонала (дизайнеры, копирайтеры) предложена комбинация количественных (объем работ, соблюдение дедлайнов) и качественных (экспертная оценка, удовлетворенность клиента) метрик с весовыми коэффициентами.

Этап 2. Разработка гибкой системы премирования и грейдирования.

Цель – увязка достижения KPI с размером вознаграждения и создание карьерных лифтов.

Предложена многокомпонентная структура премии: ежемесячная (привязана к индивидуальным KPI), проектная (процент от прибыли проекта с распределением через коэффициент трудового участия), ежеквартальная и годовая. Внедрена формализованная система грейдов (Junior, Middle, Senior) с четкими «вилками» окладов и критериями перехода, основанными на стабильном перевыполнении KPI и наращивании компетенций.

Этап 3. Экономическое обоснование.

Цель – оценка возврата на инвестиции в трансформацию системы мотивации.

Инвестиционный план первого года реализации мероприятий включает единовременные затраты в размере 215 тыс. руб. (разработка документации, CRM-аналитика, обучение) и ежегодные текущие расходы на администрирование в размере 190 тыс. руб.

Консолидированная финансовая модель на период 2026–2028 гг. подтверждает исключительную рентабельность предложенной программы (табл. 2). Прогноз базируется на умеренном сценарии, заложенном в построенную регрессионную модель, согласно которому прирост выручки к 2027 году составит 32,7% к базовому 2025 году.

Таблица 2 – Консолидированный прогноз денежных потоков и показатели эффективности программы ООО «Сигма СММ», 2026–2028 гг.

Показатель, тыс. руб.	2026 г.	2027 г.	2028 г.
Прирост чистой прибыли (к 2025 г.)	992,0	2 240,0	2 640,0
Чистый денежный поток от мероприятий	587,0	2 050,0	2 440,0
Коэффициент дисконтирования ($i=15\%$)	0,870	0,756	0,658
Дисконтированный денежный поток (DCF)	510,7	1 549,8	1 605,5
Чистая приведенная стоимость (NPV)			3 666,0
Индекс доходности (PI)			17,05
Дисконтированный срок окупаемости (DPP)			≈ 10 месяцев

Положительное значение NPV (3666 тыс. руб.) на горизонте трех лет со значительным запасом перекрывает первоначальные вложения. Индекс доходности (PI), равный 17,05, означает, что каждый инвестированный рубль принесет 17 рублей дисконтированного дохода. Крайне короткий срок окупаемости (10 месяцев) свидетельствует о низком уровне проектного риска. Анализ чувствительности показал, что даже при падении прогнозируемого прироста выручки на 40% (пессимистичный сценарий) проект не становится убыточным ($NPV > 0$), что подтверждает устойчивость модели за счет снижения скрытых издержек, таких как снижение текучести кадров (с 7,7% до 5,0%).

Детальное исследование действовавшей в ООО «Сигма СММ» системы оплаты труда выявило фундаментальное противоречие между макроэкономическими показателями и микроэкономическим поведением персонала. С одной стороны, формальная статистика свидетельствовала о благополучии: зарплатоотдача достигла 2,00 руб. выручки на рубль ФОТ, а темпы роста производительности труда (132,2% за два года) опережали темпы роста средней заработной платы (129,6%). Коэффициент опережения, равный 1,02, формально соответствовал классическому постулату экономики труда. Однако углубленная диагностика вскрыла три критических разрыва, которые делали эту устойчивость иллюзорной и препятствовали переходу компании на следующую стадию роста.

Первый разрыв – «когнитивная непрозрачность». Социологический замер, проведенный среди 12 из 13 сотрудников, показал, что интегральный индекс удовлетворенности системой оплаты составил лишь +30,6%, а субиндекс понятности механизма начисления премий и вовсе ушел в отрицательную зону (–16,8%).

В фокус-группах респонденты отмечали, что связь между личными усилиями, успехом проекта и итоговым бонусом была для них непредсказуемой. Это свидетельствовало о дисфункции стимулирующей функции: переменная часть, достигшая к 2025 году 29,6% ФОТ, воспринималась не как инструмент мотивации, а как «лоте-

рейная надбавка», зависящая от субъективного усмотрения руководителя. Теория ожидания В. Врума в данном случае не работала, так как нарушался ключевой постулат «усилия → результат → вознаграждение».

Второй разрыв – «диспропорция инструментов стимулирования». Анализ структуры премиальных выплат (5800 тыс. руб. в 2025 году) показал, что 50% приходилось на ежемесячные премии, и лишь 9,5% – на годовые бонусы. Проектные бонусы, призванные стимулировать командную работу, составляли 27,6%, однако механизм их распределения не был формализован и базировался на субъективной оценке коэффициента трудового участия (КТУ). Это создавало благодатную почву для «эффекта безбилетника» в командах, когда вклад отдельных сильных специалистов нивелировался уравнильным подходом, демотивируя наиболее продуктивных сотрудников. Одновременно с этим отсутствовали действенные долгосрочные стимулы (опционы, отложенные бонусы), что делало компанию уязвимой перед хедхантерами и усиливало риск ухода ведущих специалистов к конкурентам.

Третий разрыв – «грейдовая энтропия». Существовавшая неформальная стратификация (Junior, Middle, Senior) не была подкреплена ни четкими квалификационными требованиями, ни внятыми «вилками» окладов. Исследование динамики среднемесячной заработной платы в разрезе отдельных должностных позиций эксплицировало аномально высокую волатильность темпов прироста, варьировавшуюся в диапазоне от 17,1% у бухгалтера до 47,4% у таргетолога. Подобная стихийная дифференциация, детерминированная не стратегической ценностью конкретной позиции для бизнес-архитектуры компании, а конъюнктурным давлением локального рынка труда, продуцировала эрозию перцепции внутренней дистрибутивной справедливости. Представители поколений Y и Z, формирующие кадровое ядро организации, не идентифицировали эксплицитных критериев вертикальной мобильности и алгоритмов межуровневого перехода, что находилось в прямой корреляционной за-

висимости с риском деградации вовлеченности и последующей латентной демотивации.

Разработанная программа трансформации нацелена на аннигиляцию выявленных структурных разрывов посредством имплементации «бесшовной» архитектуры стимулирования, в рамках которой каждый компонент выполняет строго специфицированную функциональную нагрузку. Спроектированные для всей таксономии должностей (административной, производственной и вспомогательной) матрицы КРІ не ограничиваются механической ретрансляцией агрегированных финансовых целей, а осуществляют их каскадную декомпозицию до уровня измеримых метрик, обладающих релевантностью для конкретной функциональной роли.

Так, для таргетолога введены показатели стоимости привлеченного лида (CPL) и конверсии в целевое действие (CR), для дизайнера – индексы удовлетворенности клиентов и соблюдения временных регламентов, для бухгалтера – императив безупречности отчетной документации. Имплементированная система весовых коэффициентов выполняет превентивную функцию, нивелируя риск мотивационных перекосов, при которых абсолютизация количественных индикаторов осуществлялась бы в ущерб качественным параметрам деятельности.

Концептуальной новацией предлагаемой модели выступает формализация коэффициента трудового участия (КТУ) в механизме распределения проектных бонусов. Математический аппарат, связывающий индивидуальную долю сотрудника в бонусном пуле с его персонифицированным КТУ и фактическим объемом временных трудозатрат, элиминирует субъективизм как класс явлений при подведении итогов проектной деятельности. Прогнозируется, что данная мера не только катализирует рост коллективной ответственности, но и инициирует формирование внутрикомандной среды, в которой высокоэффективные сотрудники приобретают статус референтных ориентиров для менее опытных коллег, запуская механизм позитивного профессионального заражения.

Параллельная имплементация четко стратифицированных грейдовых диапазонов (иллюстративно: для маркетолога – от 70–85 тыс. руб. на уровне Junior до 110–140 тыс. руб. на уровне Senior) институционализирует объективную дифференциацию в оплате труда. Это наделяет компанию способностью аргументированно выстраивать диалог о компенсационных пакетах, апеллируя не к эмоциональным аргументам, а к верифицируемым данным об освоенных компетенциях и стабильности достижения ключевых показателей эффективности.

Прогнозная операционная эффективность модели верифицируется комплексом индикаторов, репрезентирующих переход к парадигме «управляемой эффективности». Помимо агрегированных финансовых параметров (NPV, PI), фокус внимания смещается на существенное улучшение «качества роста»: драйвером приращения чистой прибыли до 8500 тыс. руб. в 2027 году выступает не экстенсивное наращивание ресурсной базы, а интенсивный фактор – повышение зарплатоотдачи с 2,00 до 2,10 руб./руб.

Принципиально, что этот рост достигается не за счет сдерживания заработных плат, а за счет их структурной оптимизации. Доля переменной части в ФОТ повысится до 35,1%, что увеличит «чувствительность» системы к результатам и сделает постоянные издержки на персонал более прогнозируемыми.

Расчеты показывают, что экономия от прогнозируемого снижения текучести кадров до 5,0% (при стоимости замены одного сотрудника 150 тыс. руб.) даст дополнительный ежегодный вклад в денежный поток в размере около 150 тыс. руб., который не учитывался в прежней финансовой модели.

Таким образом, внедряемая система формирует самоподдерживающийся цикл: рост прозрачности и объективности оценки труда напрямую повышает индивидуальную и командную производительность, а полученный финансовый результат реинвестируется в повышение конкурентоспособности вознаграждения, замыкая петлю позитивной обратной связи.

Проведенное исследование на примере ООО «Сигма СММ» подтвердило, что в креативных индустриях неформализованные системы материального стимулирования становятся барьером для экономического роста, даже при высоких формальных показателях рентабельности. Разработанная программа трансформации, интегрирующая KPI, гибкое премирование и грейдирование, позволяет перевести компанию от субъективных методов управления вознаграждением к модели, основанной на данных и прозрачных критериях.

Основным результатом работы является создание тиражируемой методологии, связывающей стратегические цели бизнеса с мотивацией каждого сотрудника. Ее ключевые особенности: синергия краткосроч-

ного и долгосрочного стимулирования, устранение субъективизма через объективные метрики и создание четких перспектив карьерного роста. Высокая экономическая эффективность программы, подтвержденная расчетами NPV и DPP, позволяет считать ее практическим инструментом повышения капитализации компании за счет активизации человеческого капитала.

Перспективы дальнейших исследований видятся в изучении влияния геймификации на вовлеченность персонала в проектных организациях, а также в разработке автоматизированных HR-аналитических систем на базе предложенных моделей KPI для рекламной отрасли.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. 7-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2024. 512 с.
2. Ветлужских Е. Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. 9-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2024. 218 с.
3. Митрофанова Е. А. Развитие систем оплаты труда в условиях цифровой трансформации экономики // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. 2023. Т. 20. № 4 (124). С. 124–133.
4. Симонова М. В. Методические подходы к анализу эффективности использования средств на оплату труда // Экономический анализ: теория и практика. 2023. Т. 22. № 11 (542). С. 2064–2084.
5. Карпова Т. П., Сергеева Ю. С., Фуртатова А. В. Использование мотивационных программ для сохранения человеческого потенциала организации // Вестник Самарского муниципального института управления. 2025. № 1. С. 99–107.

IMPROVING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF MATERIAL INCENTIVES FOR STAFF THROUGH THE IMPLEMENTATION OF KPI AND GRADING

© 2026 Julia N. Kudryashova¹, Nikita M. Zasyepkin²,

^{1,2} Samara University of Public Administration
“International Market Institute”, Samara, Russia

This article examines the lack of economic efficiency in incentive systems in organizations with a high proportion of creative and project-based work. Using a digital agency (Sigma SMM LLC) as an example, the key imbalances are identified: opaque bonus criteria, subjectivity in performance evaluation, and the absence of formalized performance indicators, despite the growing share of variable compensation. The study's methodological basis is a comprehensive approach integrating economic-statistical, correlation-regression, and investment analysis. Based on this approach, an improvement program was developed and substantiated, including the implementation of a KPI system for all personnel categories, a flexible bonus model, and job grading. The results of the study are of practical value for the management of creative organizations and can also be applied to project-based organizations.

Keywords: economic efficiency, incentive compensation, grading, KPIs, investment attractiveness.