

СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРІ)

Говоров А. Ю., студент,

Ворошилов А. Д., студент

Белорусский национальный технический университет

Минск, Республика Беларусь

Научный руководитель: старший преподаватель Корнилова К. И.

Аннотация. Рассматриваются проблемы трансформации стратегических целей организации в управляемые операционные действия с использованием системы ключевых показателей эффективности (КРІ). Показана необходимость комплексного подхода к формированию КРІ, включающего методологическую, техническую и организационную готовность. Обоснована роль КРІ как инструмента, обеспечивающего связь между стратегией компании и повседневной деятельностью персонала.

Проблема перевода стратегических целей организации в управляемые повседневные действия – одна из базовых в современной теории менеджмента. КРІ (Key Performance Indicators) решают именно эту задачу: они превращают абстрактные ориентиры в измеримые величины, позволяющие оценивать прогресс, выявлять отклонения и принимать корректирующие решения. В условиях, когда внешняя среда усложняется (регуляторные изменения, конкуренция, цифровая трансформация), значение КРІ как инструмента управления по результатам существенно возрастает: они дают руководству не только отчетность о прошлом, но и сигнал для прогнозирования и реагирования на будущее [1]. Эссенция КРІ заключается не в простом исчислении метрик, а в их способности отражать критические факторы успеха организации. КРІ служат связующим звеном между миссией и операционными процессами: корректно подобранные показатели показывают, какие именно поведенческие изменения и процессные улучшения необходимы для достижения стратегической цели. Исторически КРІ выросли из идей управления по целям (МВО) и далее развивались в системах сбалансированных показателей и управленческих дашбордов. Классическая схема «цели → показатели → действия» стала основой многих современных методик: от Balanced Scorecard Каплана–Нортон до гибких систем ОКР. При этом КРІ развились в двух направлениях. Первое – это финансово-операционные метрики, традиционно важные для измерения экономического результата. Второе – нефинансовые показатели (удовлетворенность клиентов, качество процессов, обучение персонала), которые в профессиональных и сервисных организациях часто являются главными детерминантами успеха. Современная практика управления по результатам требует баланса этих двух групп показателей [2]. Формирование КРІ опирается на несколько фундаментальных принципов, выполнение которых определяет практическую ценность показателей. Во-первых, КРІ должны быть измеримы: отсутствие объективной методики измерения делает показатель бессодержательным. Во-вторых, КРІ обязаны быть релевантны стратегическим целям: показатель, не влияющий на достижение приоритетов, создает лишнюю нагрузку и шум в системе. В-третьих, КРІ должны быть контролируемы ответственными звеньями: если на значение метрики влияет множество внешних факторов, ее нельзя связывать с персональной мотивацией без корректировок. В-четвертых, целевые значения КРІ должны быть достижимы, но требовать усилий – баланс «вызова и реальности» критичен для мотивации. Наконец, КРІ должны быть системными: набор показателей формируется так, чтобы разные метрики дополняли и проверяли друг друга, предотвращая искажения поведения сотрудников [1]. В процессе построения системы ключевых показателей эффективности важно учитывать

их иерархическую структуру и распределение по уровням управления. Это позволяет обеспечить стратегическую согласованность целей, оперативную управляемость и прозрачность контроля на всех уровнях организационной системы. КРІ целесообразно классифицировать по трем основным уровням – стратегическому, тактическому и операционному, – что отражает логику декомпозиции целей компании и их трансляции до конкретных исполнителей [2]. Трехуровневая система КРІ обеспечивает вертикальную интеграцию управленческих целей и формирует сквозную связь между стратегией компании и повседневной деятельностью персонала. Стратегические показатели определяют долгосрочные приоритеты и целевые ориентиры развития, тактические – отражают эффективность отдельных бизнес-процессов и подразделений, а операционные – характеризуют индивидуальный вклад сотрудников. Такая структура способствует формированию целостной системы управления результативностью, где каждый участник организации осознает свою роль в достижении общих целей. Помимо уровня и типа показателей, особое внимание уделяется «паспорту КРІ» – документу, в котором фиксируются описание показателя, формула расчета, периодичность измерения, источник данных, ответственный и правила интерпретации. Такой паспорт обеспечивает воспроизводимость результатов и снижает споры о методологии вычислений. Без паспортов КРІ быстро теряют управленческую ценность: отчеты становятся несовместимыми и непрозрачными. Практически все исследования и кейсы успешного внедрения КРІ подчеркивают, что их ценность возрастает при реализации трех взаимосвязанных условий: технической готовности (данные и ИТ), методологической зрелости и организационной культуры. Когда эти условия соблюдены, КРІ дают компании преимущество в управляемости, эффективности и адаптивности; когда одно из условий отсутствует, КРІ рискуют превратиться в «бумажную» формальность. Взаимосвязь между стратегическими ориентирами организации и операционной деятельностью персонала должна быть четко структурирована. Одним из эффективных инструментов, обеспечивающих такую связь, выступает система ключевых показателей эффективности. Процесс функционирования КРІ носит циклический характер и демонстрирует, каким образом стратегические цели трансформируются в конкретные измеримые действия, подлежащие контролю и последующей корректировке. Система КРІ формирует замкнутый управленческий цикл, обеспечивающий непрерывную обратную связь между стратегическим и операционным уровнями управления. Такой подход делает управление динамичным и адаптивным: стратегические ориентиры не остаются статичными, а регулярно корректируются в зависимости от достигнутых результатов и изменений внешней среды. Таким образом, можно сформулировать ключевые практические импликации. Во-первых, КРІ следует рассматривать как средство трансформации стратегии в операционную практику, а не как самостоятельную систему контроля. Во-вторых, для КРІ критичны качество данных и методика их расчета: любые аморфные или спорные метрики немедленно снижают доверие к системе. В-третьих, КРІ работают только в сочетании с процедурой анализа и принятия решений: без четких правил, кто и как реагирует на отклонения, цифры остаются информацией, а не управлением. И, наконец, КРІ требуют гибкой поддержки: регулярной ревизии, адаптации к новым целям и прозрачной коммуникации с персоналом – без этого их потенциал будет ограничен.

Список использованных источников

1. Капустин, Н. И. Управление эффективностью организации / Н. И. Капустин. – Мн. : Новое знание, 2021. – 248 с.
2. Лившиц, Б. М. Планирование на предприятии: современные подходы / Б. М. Лившиц. – М. : Юрайт, 2020. – 320 с.