

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ**Корнилова К. И., старший преподаватель**Белорусский национальный технический университет
Минск, Республика Беларусь

Аннотация. Рассматриваются практические аспекты применения системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) как инструмента повышения прозрачности и управляемости организации. Показана необходимость балансировки между преимуществами КПЭ (объективность, мотивация, контроль) и рисками формализма, искажения поведения и конфликтов интересов. Обоснована роль КПЭ как элемента целостной системы управления результативностью, обеспечивающей связь стратегии с повседневной деятельностью и устойчивое развитие компании.

Основной практический эффект системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) – это повышение прозрачности. На уровне персонала КПЭ дает обратную связь: сотрудник видит, какие именно его действия влияют на результат, и получает основания для корректировки поведения или запроса ресурсов и помощи. Этим объясняется тесная связь КПЭ и мотивации: прозрачная система метрик снижает субъективность премирования и делает мотивацию более справедливой. Но справедливость возникает только тогда, когда метрики адекватны и когда сотрудники понимают логику их расчета [1]. Еще один важный эффект – системность. КПЭ вынуждает думать в терминах взаимосвязанных целей: рост выручки без внимания к качеству ведет к оттоку клиентов; рост производительности на фоне падения качества приводит к репутационным рискам.

С точки зрения организационной динамики, влияние КПЭ многомерно. В краткосрочной перспективе КПЭ дает сигнал о необходимости перераспределения ресурсов и корректировки процессов. В среднесрочной – формирует привычки и стандарты работы, способствует профессиональному развитию и перераспределяет внимание организации на ключевые процессы. В долгосрочной перспективе КПЭ становится частью корпоративной культуры и институализирует управленческую логику, в результате чего повышается адаптивность компании к внешним угрозам.

Основные преимущества внедрения КПЭ в организациях: – прозрачность и объективность оценки; – стимулирование эффективности; – контроль и раннее выявление проблем; – фокус на стратегические цели; – оценка качества работы. Каждое из преимуществ реализуется через методики и организационную практику. Например, «прозрачность» возможна лишь при наличии данных, их доступности и понятных правилах интерпретации; «мотивация» приводит к позитивному эффекту лишь тогда, когда КПЭ воспринимается как достижимые и справедливые.

Переходя к ограничениям и рискам, стоит рассмотреть их глубже. Риск формализма проявляется в разных формах: от «похищения» КПЭ (когда ради повышения одного показателя ухудшаются другие) до «завышенных целей», которые демотивируют персонал. Нередко встречается искажение поведения: упрощенная метрика раздражает тех, чья работа по сути сложна и многогранна, что приводит к сопротивлению и саботажу. Другой риск – конфликт интересов: в организациях, где часть дохода зависит от коммерческих результатов, например, простое связывание премий аудитора с выручкой фирмы может подорвать независимость и качество проверок [2].

Существуют и инфраструктурные ограничения: отсутствие интегрированных систем учета, недостаточная автоматизация, разрозненность данных по проектам и клиентам. В таких условиях внедрение КПЭ превращается в дорогостоящую и длительную

инициативу. Часто стратегия «сначала поставить КРІ» терпит неудачу, так как не проработаны источники данных: кто гарантирует корректность, кто отвечает за своевременное обновление, как решаются расхождения в учете. Без ответа на эти вопросы КРІ становятся «сигнальными лампочками» без плана действий.

Отдельно следует остановиться на проблеме измерения качественных показателей. В услугах, где основная ценность – в аналитической работе и профессиональной оценке (аудит, консалтинг, научные исследования), простая цифровая метрика редко отражает глубину вклада. Подходы к решению этой проблемы включают введение «смеси» показателей: количественные (например, выполнение сроков), качественные (оценка экспертов, результаты внешней проверки), поведенческие (оценка клиентского опыта). Смешанная конструкция уменьшает риск искажений, но усложняет систему управления: требует дополнительных усилий по интерпретации и коммуникации [3].

Практическая методика разрешения конфликтов между преимуществами и рисками базируется на трех принципах. Первый – баланс: в КРІ включаются разные типы показателей, перекрывающие друг друга, чтобы компенсировать слабость отдельных метрик. Второй – гибкость: КРІ пересматривается регулярно (квартально/полугодично), чтобы отражать изменения стратегии или внешних условий. Третий – участие персонала: сотрудники привлекаются к разработке КРІ, что повышает их легитимность и уменьшает сопротивление. Эффективность КРІ проявляется только тогда, когда компания выстраивает целостную систему управления результативностью – от стратегического уровня до индивидуальных целей сотрудников, обеспечивая прозрачность, мотивацию и обратную связь. Именно в таком подходе заключается реальное конкурентное преимущество и устойчивое развитие организации.

Из изложенного ранее можно составить практические рекомендации: – начинать нужно с малого: пилотировать КРІ на отдельных подразделениях или проектах, где процессы уже относительно формализованы; – изначально следует ограничить количество КРІ – избыток метрик немедленно снизит управляемость; – необходимо инвестировать в качество данных и в объясняющую коммуникацию, чтобы сотрудники не только знали «что» измеряется, но и понимали «почему» и «как» это на них влияет; – стоит проектировать КРІ как связку «метрика + порог + следствие» – т. е. не только измерять, но и прописывать, какие управленческие решения принимаются при отклонениях. Со временем организационные практики должны эволюционировать в сторону зрелой системы управления эффективностью: КРІ становится частью регулярного планирования, оценочных сессий, систем обучения и карьерного развития. В зрелых организациях КРІ встроена в еженедельные/ежемесячные отчетные циклы, формирует контент управленческих совещаний, используется HR для оценки потенциала и развития сотрудников, и интегрирована с IT-дашбордами, предоставляющими прозрачный доступ к данным.

Список использованных источников

1. Говоров, А. Ю. Совершенствование системы управления предприятием на основе КРІ / А. Ю. Говоров; А. Д. Ворошилов; науч. рук К. И. Корнилова // Первые шаги в науке : материалы III Международной научно-практической конференции студентов и магистрантов: в 2 ч. Ч. 1 / Белорусская государственная сельскохозяйственная академия; редкол.: И. В. Шафранская (гл. ред.) [и др.] – Горки, 2025. – С. 153–155.
2. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – Мн. : Новое знание, 2022. – 392 с.
3. Фрейзер, Д. КРІ: показатели эффективности бизнеса / Д. Фрейзер, К. Ормерод ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблицер, 2019. – 276 с.